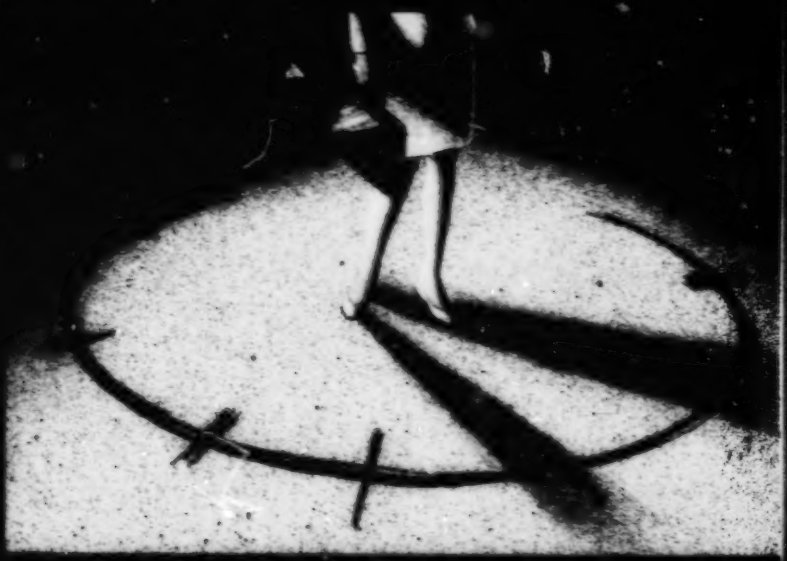
DIAGNOSTIC

Diane-Gabrielle Tremblay

L'EMPLOI EN DEVENIR



iqrc

L'EMPLOI EN DEVENIR

91-02976/

Comité de direction de la collection:

Raymond Duchesne
Fernand Dumont
Andrée Gendreau
Léo Jacques
Norman Ryan

Diagnostic réunit des ouvrages portant sur des questions de brûlante actualité et destinés au grand public. Les auteurs sont invités à y présenter un état de la question, à tenter de cerner le problème et à suggérer des éléments de solution ou des pistes de recherche, dans un langage simple, clair et direct.

Diagnostic veut informer, provoquer la réflexion, stimuler la recherche et aider le lecteur à se former une opinion éclairée.

11

Diane-Gabrielle Tremblay

L'EMPLOI EN DEVENIR

1990
INSTITUT QUÉBÉCOIS DE RECHERCHE SUR LA CULTURE

Données de catalogage avant publication (Canada)

Tremblay, Diane-Gabrielle

L'emploi en devenir

(Diagnostic; 11)
Comprend des références bibliographiques.

ISBN 2-89224-141-3

1. Travail, Marché du – Québec (Province). 2. Sécurité d'emploi – Québec (Province). 3. Travail temporaire – Québec (Province). 4. Travailleurs occasionnels – Québec (Province). 5. Emploi à temps partiel – Québec (Province). I. Institut québécois de recherche sur la culture. II. Titre.

HD5730.Q8T73 1990 331.1209714 C90-096552-5

Note de l'auteure: *Dans ce document, le générique masculin est parfois utilisé dans le but d'alléger le texte, et sans aucune discrimination.*

Conception graphique de la couverture: Marc Duplain

ISBN: 2-89224-141-3 • ISSN: 0831-5264
Dépôt légal: 3e trimestre 1990 — Bibliothèque nationale du Québec
© Tous droits réservés

Distribution: Diffusion Prologue inc.
1650, boul. Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7E 4H4
Téléphone: (514) 434-0306 • Télécopieur: (514) 434-2627

Institut québécois de recherche sur la culture
14, rue Haldimand, Québec (Québec) G1R 4N4
Téléphone: (418) 643-4695 • Télécopieur: (418) 646-3317

Introduction

Agnès a un peu plus de trente ans. Depuis qu'elle a quitté l'université, sa maîtrise en sciences économiques en poche, elle vit de petits boulots, de petits contrats, d'emplois à temps partiel, de postes occasionnels ou temporaires. Son copain, Jean-Jacques, a plus de facilité à trouver des emplois, ayant un diplôme de technicien en informatique de niveau collégial, mais, pour lui aussi, la «permanence» semble une perspective bien lointaine. Tous deux sont arrivés sur le marché du travail au début des années 1980, alors que le Québec se relevait de la pire crise de son histoire depuis le krach de 1929. Comme les «baby-boomers» étaient déjà nombreux sur le marché du travail, les files d'attente pour les emplois ne cessaient de s'allonger... comme d'ailleurs celles des bureaux de chômage!

Les petits boulots, ou jobines, ont permis à Jean-Jacques et Agnès de survivre, de passer à travers la crise de l'emploi, mais l'avenir les inquiète. Cet avenir qu'on leur promettait si radieux lorsqu'ils s'inscrivaient au cégep et à l'université dans les années 1970 n'était-il qu'un miroir aux alouettes, une illusion d'optique? Les jeunes nés dans

les dernières années du «baby-boom» le pensent de plus en plus. La société des loisirs dont on parlait à l'époque, c'était ça? Une société où certains travaillent beaucoup, à plein temps avec des heures supplémentaires, alors que d'autres ont beaucoup de loisirs... puisqu'ils sont en chômage!

Précarité de l'emploi

Les jeunes ont évidemment moins de difficulté à trouver un emploi qu'au début des années 1980, mais leurs emplois sont fréquemment de courte durée, souvent des postes de «remplacement», relativement peu rémunérés par rapport à leur formation. Sophie a remplacé des femmes en congé de maternité dans un centre de services sociaux: vingt semaines de travail à plein temps, puis deux ans de travail à environ deux jours et demi par semaine. Enfin, par l'intermédiaire d'un copain, elle décroche un poste de dactylo à plein temps dans une autre entreprise. Sarah a fait un stage de trois semaines dans le cadre de ses études, a travaillé sur appel pendant trois mois pour une entreprise de communications, puis a fait des remplacements pendant un an. Elle est restée sur la liste de rappel pendant une autre année avant de trouver un poste régulier à plein temps.

Outre l'instabilité d'emploi et de revenu, le problème de ces emplois occasionnels, c'est qu'ils ne donnent souvent pas droit aux avantages sociaux. Vacances et congés payés, assurance-chômage, assurance-santé complémentaire, régime de retraite, tout cela semble un luxe lorsqu'on cherche simplement un emploi régulier. Et que dire des perspectives d'avancement professionnel et de carrière dans une entreprise ou un organisme gouvernemental: vous repasserez plus tard!

Conséquences des changements technologiques

Plus tard, ce pourrait être lorsque le père de l'un d'eux les aura rejoints au rang des travailleurs dits précaires, à la suite d'un licenciement. En effet, les jeunes ne sont pas les seuls à être concernés par cette différenciation des formes d'emploi, par les petits boulots ou les «jobines» que l'on décroche ici et là. La récession, au début des années 1980,

a entraîné un nombre important de licenciements et de fermetures d'entreprises. Depuis, les changements technologiques ont également rendu désuètes certaines installations de production et multiplié le nombre de licenciements de travailleurs âgés de plus de 45 ans. Ainsi, au fil des ans, des travailleurs âgés de 45 ou 55 ans se sont retrouvés en chômage après avoir travaillé toute leur vie dans la même entreprise. Les difficultés de reclassement sont alors importantes, les technologies, les méthodes de production, les produits fabriqués s'étant considérablement transformés et leurs compétences n'étant souvent plus en demande. Pour ces travailleurs plus âgés, la recherche d'un nouvel emploi dans les années 1980 s'est souvent soldée par une longue période de chômage.

Au fur et à mesure que les mois passent, on se fait à l'idée qu'il n'y aura pas d'autre emploi permanent ailleurs. On accepte le fait qu'il faut oublier son emploi syndiqué, bien rémunéré, dans le secteur de la métallurgie pour accepter un emploi précaire dans le commerce ou les services. On n'a pas le choix et on accepte une baisse importante de salaire, en plus de l'insécurité d'emploi et, peut-être même, des heures de travail réduites, voire un poste à temps partiel.

Adieu permanence de jadis!

La réalité du marché du travail des années 1990 est fort différente de celle que l'on connaissait dans les années 1950 et 1960, même 1970. La tendance des années d'après-guerre était plutôt au développement des emplois dits permanents ou réguliers, c'est-à-dire des emplois stables, à plein temps, avec sécurité d'emploi et avantages sociaux. Depuis le milieu des années 1970, c'est le nombre d'emplois précaires qui augmente le plus, alors que la progression des emplois réguliers ou stables se trouve nettement ralentie.

Nous savons tous que le marché du travail s'est transformé. Que la façon dont nos copains, nos fils et nos filles, ou nos mères, travaillent aujourd'hui ne ressemble pas à ce qu'a fait notre père! Papa a passé une grande partie

de sa vie, de 20 à 60 ou 65 ans, à travailler à plein temps toute l'année, avec deux semaines de vacances, pour le même employeur... qui lui a remis une montre en or lorsqu'il a quitté l'entreprise pour prendre une retraite «prématurée», mais bien méritée, à 60 ans! Peu de jeunes, entrés sur le marché du travail dans les années 1980, pourront en dire autant! Bon nombre d'entre eux n'ont toujours pas de poste régulier... même à 30 ou 35 ans. La durée des contrats s'est peut-être allongée, mais l'emploi «à vie» n'est toujours pas trouvé! Et il y a risque d'être écarté du marché du travail dès 45 ans, alors qu'on a l'impression que l'on vient à peine d'accéder à un emploi stable. Nous savons tous que les choses ont changé, mais plusieurs questions subsistent quant aux causes de ces transformations, à leur permanence, à leur concentration dans certaines catégories de main-d'oeuvre et aux options possibles face à de tels développements.

Nouvelles couleurs de l'emploi

Nous nous interrogeons sur ce phénomène appelé parfois précarisation de l'emploi, différenciation des statuts de travail ou encore flexibilité du marché du travail. Nous tentons de définir ces différents concepts et de saisir à quelles réalités ils renvoient. Nous nous intéressons ensuite aux nouvelles formes d'emploi que l'on a vu se développer au cours des dernières années: le temps partiel, le travail temporaire et le travail autonome notamment. Nous nous interrogeons également sur le sens de ces évolutions annonçant, pour les années 1990 et le XXI^{e} siècle, de nouvelles réalités de travail.

Différentes interprétations peuvent en effet être proposées au sujet de la diversification des formes d'emploi ou de la multiplication des statuts: précarisation de l'emploi ou désir des individus de «travailler autrement», cul-de-sac du point de vue de la carrière ou «choix social», nouvelles formes de travail pour la société de l'avenir? Comment expliquer cet éclatement de l'emploi régulier ou permanent? La situation est-elle la même pour les femmes, les jeunes, les travailleurs plus âgés? Sommes-nous les

seuls, au Québec, à connaître une telle évolution? Le phénomène prend-il les mêmes formes ailleurs, dans les autres provinces canadiennes et chez notre voisin du sud, les États-Unis? Existe-t-il d'autres voies permettant aux entreprises de faire face à l'ouverture des frontières et à la concurrence internationale?

Il existe peut-être des solutions n'exigeant pas que l'on sacrifie la sécurité économique des travailleurs, de même que les perspectives de carrière de presque toute une génération. Des stratégies qui permettraient peut-être même aux entreprises québécoises d'être encore plus concurrentielles et plus innovatrices en s'associant plus étroitement à leur main-d'oeuvre et en mobilisant plus activement et plus intelligemment leurs compétences. C'est sur ces notes de nature plus prospective que nous conclurons, après avoir brossé un tableau des réalités actuelles et de ce qu'elles permettent d'entrevoir pour le marché du travail des années 1990 et de celles qui suivront.

Dans l'ensemble de notre démarche, nous proposons des idées et des interprétations pouvant faire l'objet de débat, voire de contestation, mais pouvant aussi, du moins nous l'espérons, susciter des doutes au sujet de certaines idées reçues et inciter à une certaine créativité sociale en regard de l'emploi. Une créativité qui permettrait de trouver un juste équilibre entre les besoins de flexibilité de l'entreprise du XXI^{e} siècle, confrontée à une concurrence internationale difficile, et les besoins de sécurité économique des individus, sans lesquels toute production économique perd son sens.

1

À la recherche du temps perdu... et du «vrai boulot»!

Comment, vous travaillez à plein temps, toute l'année, pour le même employeur? Eh bien! si ça continue, vous ferez peut-être partie de la minorité lorsque la page du XX^{e} siècle sera tournée et que l'on entrera dans le XXI^{e} siècle! Augmentation du travail à temps partiel, temporaire, occasionnel, multiplication d'emplois «autonomes» et montée de l'entrepreneurship, autant de phénomènes émergeant dans le paysage de l'emploi.

Formes d'emploi «atypiques»

En effet, depuis le début des années 1970, on assiste à une augmentation des formes d'emploi dites «particulières» ou «atypiques». Ces formes d'emploi sont différentes parce qu'elles s'éloignent de la «norme» traditionnelle de l'emploi à plein temps toute l'année, souvent pour un seul et même employeur. L'augmentation du travail à temps partiel, la multiplication des statuts de travailleur occasionnel, temporaire, sur appel, et autres, le développement des emplois dits autonomes, qui ne sont parfois que l'autre facette de la médaille de la sous-traitance dans les entreprises, tous ces phénomènes font partie d'une nouvelle réalité du marché du travail. Déjà,

l'emploi à plein temps toute l'année est en voie de devenir le fait d'une minorité. Le travail pour un seul employeur et le salariat qui s'y rattache perdent le terrain qu'ils avaient gagné jusqu'au milieu des années 1960, voire 1970.

Pour plusieurs, l'emploi permanent, conçu comme un poste assurant la sécurité de revenu à un salarié qui exécutera les mêmes tâches, année après année, serait même devenu un anachronisme, une antiquité. Ce type d'emploi n'aurait pas sa place dans un monde où la concurrence internationale se fait de plus en plus forte, où les entreprises cherchent à minimiser leurs coûts de main-d'oeuvre, tout en mobilisant de nouvelles compétences pour faire face à l'évolution des technologies et des marchés. Pour y parvenir, elles ajustent plus étroitement les heures de travail au volume de production et créent des postes temporaires ou à temps partiel. Elles ne s'engagent pas à fournir la sécurité d'emploi et offrent plutôt des contrats renouvelables régulièrement. C'est à partir de telles préoccupations que s'est développé le débat sur ce que l'on appelle la «flexibilité» du travail, un débat qui renvoie à la nécessité imposée aux salariés d'être plus souples, plus adaptables, dans ce nouveau contexte, et d'accepter que soient remises en cause les normes de l'emploi de ce que l'on a appelé les «trente glorieuses», c'est-à-dire les trente années de croissance de l'après-guerre!

Les frontières mouvantes de l'emploi régulier

De nouvelles formes d'emploi et de travail apparaissent donc. C'est indéniable. Cependant, tout comme la «normalité» est difficile à définir en matière de travail, les «nouvelles» formes d'emploi sont difficiles à identifier et surtout à comptabiliser, au Québec, comme au Canada et aux États-Unis d'ailleurs. En effet, comment distinguer les postes vraiment nouveaux de ceux qui existaient déjà sous des formes semblables, mais n'avaient pas été repérés ainsi? Faut-il analyser les transformations par catégorie d'âge? Doit-on s'intéresser seulement aux nouveaux grou-

pes d'âge faisant leur entrée sur le marché du travail, ou également aux personnes déjà sur le marché du travail, dont les conditions d'emploi se trouvent parfois modifiées? Ce sont là des réalités nouvelles et les lacunes de l'appareil statistique canadien en ce qui concerne ces nouveaux statuts d'emploi compliquent quelque peu l'analyse.

Des normes difficiles à saisir

La distinction entre l'emploi *normal et anormal, typique et atypique, régulier et irrégulier* peut sembler de moins en moins évidente. En effet, la normalité des années passées semble parfois en voie de devenir un anachronisme, surtout si l'on s'intéresse à des secteurs d'activité ou des catégories professionnelles particulières dans les services, ou encore aux «nouveaux entrants» sur le marché du travail. De plus, les normes de l'emploi régulier sont parfois différentes d'un secteur, d'une province ou d'un pays à l'autre. Le concept d'emploi «normal ou régulier» ne peut donc s'exporter sans difficulté, d'un pays ou d'un secteur à l'autre, puisque les caractéristiques institutionnelles, économiques et juridiques de chaque secteur ou pays, de même que ses pratiques en matière de relations de travail, influent sur la définition de l'emploi «type».

De manière générale, on s'entend toutefois pour dire qu'un emploi régulier ou normal est un emploi que l'on exerce à plein temps, toute l'année (à l'exception des vacances), pour un seul et même employeur. Ainsi, la *durée du travail* (sur la semaine), la *durée de l'emploi* (en termes d'années) et le *caractère unique de l'employeur* sont les critères à partir desquels on peut juger de la normalité d'un emploi. Si l'on travaille à temps partiel ou à temps réduit, ce n'est pas un emploi correspondant à la norme; à preuve, les travailleurs à temps partiel ne bénéficient pas souvent des avantages sociaux accordés aux employés «réguliers» de l'entreprise. Quelqu'un qui travaille sur une base occasionnelle, temporaire ou sur appel n'a pas non plus ce que l'on considère comme un poste normal. Il est évident que les travailleurs occasionnels ou temporaires peuvent fort bien travailler toute l'année. Cependant, ils ne sont

généralement pas assurés que ce sera le cas. La même chose vaut pour les employés surnuméraires ou contractuels, auxquels on a généralement recours pour une période déterminée. Une certaine insécurité d'emploi est donc associée à ce type d'emploi, puisqu'il n'est pas du tout certain que l'on travaillera toute l'année dans de telles circonstances et que l'on ne peut savoir pour combien de mois ou d'années le poste pourra être renouvelé. Enfin, lorsqu'on travaille pour une agence de travail temporaire, ou encore lorsqu'on exécute des contrats de courte durée pour différents employeurs, il y a également incertitude quant à la durée de l'emploi, sans compter que l'on est généralement exclu de tout régime d'avantages sociaux, habituellement associé à un employeur particulier.

Le mythe de la reprise... de l'emploi

Cette précarité ou instabilité de l'emploi fera-t-elle partie du XXI[e] siècle? Dans les années 1980, certains affirmaient que les effets de la récession finiraient par disparaître et que les employeurs reviendraient aux formes plus normales d'emploi. On considérait qu'une fois les effets de la crise passés, les employeurs n'hésiteraient plus à s'engager dans des embauches définitives et offriraient davantage d'emplois stables et à plein temps. Or, il y a eu reprise économique, un nombre important d'années successives de croissance et, pourtant, les employeurs ont continué à embaucher à temps partiel, à contrat, sur des postes temporaires ou surnuméraires. À la suite de changements technologiques ou de réorganisations internes, ils n'ont plus besoin d'autant de personnel. Ou encore, ils ne savent pas très bien de quel type de qualifications ils auront besoin dans l'avenir, ni pour combien de temps, et préfèrent des formes d'emploi moins contraignantes. De plus en plus, on en vient à penser que les nouvelles formes d'emploi apparues au cours des dernières décennies feront définitivement partie du nouveau paysage du marché du travail. Il ne s'agit pas de phénomènes temporaires, mais de changements profonds et permanents de la réalité de l'emploi. Devant de telles perspectives, les personnes qui entrent en emploi, principalement les jeunes et les femmes

revenant sur le marché du travail, doivent se préparer à être très souples, très flexibles en ce qui concerne leur statut de travail.

Une fois que l'on s'est fait à l'idée, est-ce que cela ne comporte que des inconvénients? Est-ce que la transformation des conditions de vie, des modes de vie, des célibataires comme des couples, ne modifie pas également la façon dont les gens veulent travailler et le nombre d'heures ou d'années qu'ils sont disposés à y consacrer? Peut-être. D'aucuns pensent que la multiplication des formes et statuts d'emploi répond justement à des demandes de la part de certaines personnes ne souhaitant pas «perdre leur vie à la gagner». Ainsi, en multipliant les formules et les horaires de travail, les employeurs répondraient aux besoins ou aux désirs de certains individus qui, ayant un niveau de revenu suffisamment élevé, veulent consacrer plus de temps à d'autres activités. Certes, c'est également là une nouvelle réalité.

De nouveaux groupes se sont joints aux hommes de 25 ans et plus qui ont toujours été prédominants sur le marché du travail. Ces nouveaux groupes, soit essentiellement les jeunes et les femmes, ont des contraintes différentes à certains moments de leur vie, en particulier les études et les enfants, contraintes qui les amènent à souhaiter des modes de travail différents.

Travailler autrement: choix ou contrainte?

Il existe bel et bien des personnes qui demandent à travailler autrement qu'à plein temps, toute l'année pour un seul et unique employeur. Ainsi, Frédéric est un mordu de tennis. Comme avocat travaillant à son compte, il gagne suffisamment d'argent pour se permettre de ne travailler que quatre jours par semaine. Certes, ses journées de travail sont un peu plus longues que la moyenne, souvent 9 à 10 heures, mais il se réserve une journée qu'il consacre à sa passion: le tennis. Patricia a une autre passion, un enfant, mais c'est surtout en raison des contraintes liées aux services de garde qu'elle a demandé de travailler à temps partiel pendant un certain temps. Anne-Marie a toujours

pensé qu'elle arriverait à concilier travail et enfants, mais depuis la naissance du troisième, elle est épuisée et aimerait bien, pendant un an ou deux, partager son poste avec quelqu'un d'autre. Son patron n'est pas très favorable à l'idée; il craint que cela ne soit mauvais pour l'image de l'entreprise auprès des clients. On fait savoir à Anne-Marie qu'elle devrait alors oublier ses espoirs d'accéder à la direction du département des ventes, de sorte qu'elle met de côté ce projet de partage de poste.

Autour de nous, on rencontre ainsi de plus en plus de personnes dont les désirs à l'égard du temps de travail sont fort diversifiés. Ce n'était pas le cas auparavant, lorsque le chef de famille était généralement le seul à avoir un gagne-pain et qu'il était à la fois normal et nécessaire qu'il travaille toute l'année à plein temps. Aujourd'hui, les ménages à deux revenus sont plus nombreux. De plus, certaines personnes souhaitant jouir de plus de temps libre, sont suffisamment bien établies en emploi et ont une profession suffisamment rémunératrice pour se le permettre. D'autres (généralement des femmes) doivent s'occuper de leurs enfants, ou désirent rester avec eux lorsqu'ils sont très jeunes, et souhaitent réduire leurs heures de travail pendant quelque temps. En général toutefois, on cherche d'abord à s'assurer d'être bien établi en emploi, avant d'envisager un aménagement différent de son temps de travail. Les désirs en matière de temps de travail varient ainsi au cours de la vie. D'abord, on s'installe, on s'assure de la stabilité de son emploi, à moins que la demande pour sa profession soit telle qu'il ne soit pas nécessaire d'y réfléchir, mais c'est plutôt rare, ou alors, les contraintes liées à la famille et aux heures d'ouverture des garderies sont telles, et le salaire des femmes est tel, que l'arrêt temporaire ou le passage au temps partiel s'impose de lui-même.

La difficile rencontre de l'offre et de la demande

S'il existe effectivement un certain nombre de personnes recherchant des conditions d'emploi particulières,

à un moment donné de leur vie, un pourcentage important des personnes concernées par des formes d'emploi atypiques ne les ont pas du tout recherchées et les ont acceptées faute de mieux. Pour ces personnes, le travail à temps partiel, occasionnel ou à contrat, renvoient à la *précarité*, à une situation d'*instabilité d'emploi qui engendre de l'insécurité*. Il s'agit d'une situation où ces personnes se retrouvent involontairement, soit parce que leur employeur souhaite se donner une meilleure marge de manoeuvre face à l'avenir et à l'accentuation de la concurrence, soit parce qu'il veut simplement rejeter sur les salariés ou des entreprises sous-traitantes les effets (coûts) des fluctuations de son volume de production.

Contraction des effectifs

Ainsi, un gestionnaire de ressources humaines du domaine des communications dira: «On ne fait plus de recrutement sur des postes réguliers depuis des années parce qu'il n'y a pas de roulement de la main-d'oeuvre. Si nous avons besoin d'un professionnel, nous engageons des pigistes à contrat pour un nombre déterminé d'émissions. Depuis cinq ans, il y a une tendance à la contraction des effectifs réguliers. Les personnes qui prennent leur retraite ne sont pas remplacées. Les anciens «permanents» sont remplacés par des pigistes, des sociétés de production extérieures. Nous visons à faire effectuer de 30 % à 40 % du travail à l'extérieur, de sorte que nous ne remplaçons plus le personnel de production qui quitte l'entreprise. Pour le personnel technique, c'est semblable: autrefois, nous devions faire de l'entretien, mais de plus en plus on ne fait que remplacer les composantes ou les faire réparer à l'extérieur. Alors on n'embauche plus de personnel régulier[1].»

Il n'est donc pas toujours facile de faire correspondre les demandes des entreprises à l'égard des formes d'emploi et du temps de travail des salariés, avec ce que ces derniers souhaitent. Difficile de fixer le rendez-vous où se rencontreront l'offre et la demande de travail!

Il faut cependant reconnaître qu'un certain pourcentage des «nouvelles» formes d'emploi renvoie à des

statuts d'emploi recherchés volontairement, pour des raisons diverses. Certaines formes d'emploi apparemment précaires ou instables peuvent, en effet, être le fruit d'une décision volontaire de travailler autrement, de ne pas perdre sa vie à la gagner, de produire des biens et services socialement utiles. Ainsi, le travail effectué au sein de petites entreprises alternatives reliées le plus souvent aux nouveaux mouvements sociaux, aux associations, etc., est alimenté par une motivation particulière. Jean-Luc «mangeait» du militantisme: pour lui, un emploi mal payé dans un groupe populaire où l'on travaille 60 heures par semaine, sans répit le week-end, ne posait aucun problème. Aujourd'hui, il travaillerait peut-être dans un groupe écologiste ou environnementaliste. Ce type d'emploi ne doit pas être confondu avec le recours aux formes particulières (voire précaires) d'emploi par des entreprises qui cherchent à se décharger des coûts de l'ajustement, souvent difficile, aux variations de leur production ou de leur chiffre de ventes.

Les passagers des programmes gouvernementaux

Les formes particulières d'occupation mises en place dans le cadre de programmes gouvernementaux ne peuvent non plus être toutes associées à une recherche de flexibilité maximale de la part des entreprises. Dans certains cas (mais pas toujours bien sûr), celles-ci peuvent fournir aux individus un moyen d'évoluer vers une forme plus normale d'emploi. Des programmes comme les *Travaux communautaires* ou les *Jeunes volontaires* peuvent compenser des échecs passés ou combler certaines lacunes résultant soit d'un manquement de la famille ou du système éducatif en regard de la socialisation ou de l'«employabilité» d'une personne. En effet, certains jeunes, exclus du marché du travail pendant plusieurs mois ou années, ont trouvé dans des programmes d'emploi gouvernementaux une source d'espoir, une occupation leur permettant de se revaloriser, de déterminer ce qu'ils avaient réellement envie de faire, de choisir un nouveau métier ou de retrouver des habitudes de travail permettant plus facilement de trouver un emploi stable[2]. Les stages en entreprise sont souvent une excel-

lente façon de découvrir ce que l'on a vraiment envie de faire, de savoir si l'on aimera vraiment ce que l'on pense aimer.

Josée rêvait d'avoir une boutique de fleuriste: «Je me suis présentée à une boutique de fleuriste du quartier et je leur ai demandé de me montrer le travail. Comme ils cherchaient justement quelqu'un, ils m'ont dit qu'ils m'essaieraient pendant un mois ou deux, à temps partiel. Ça m'a permis de mieux connaître le travail et de mieux m'orienter par la suite.» Mais ça ne se passe pas toujours aussi bien, comme en témoigne Sylvie: «J'ai fait un stage d'un mois, à raison de deux jours par semaine, dans un programme gouvernemental. Je n'ai pas aimé cela du tout. J'ai l'impression que la conseillère s'organisait pour «distribuer» tant d'étudiants dans tant d'entreprises, c'est tout. On m'a envoyé dans un «pool» de secrétariat, où nous étions une douzaine à travailler pour l'ensemble des cadres. C'est la meilleure place pour s'ennuyer... Je pense que l'entreprise avait fait cette demande parce qu'elle jugeait que c'était le temps de faire faire du travail par quelqu'un sans qu'il y ait de coûts à défrayer... donc, embauche d'une stagiaire! Mais ça donne toujours un aperçu du monde du travail.»

Une réalité multiforme

La multiplication de formes d'emploi différentes renvoie donc à des interprétations multiples. Ce n'est pas une réalité uniforme. Encore un exemple pour nous en convaincre.

Dans un certain nombre de corporations professionnelles du Québec, on a récemment observé que des femmes professionnelles travaillaient moins d'heures pendant les années où elles élèvent des enfants. Au Québec, on aurait noté que les notaires et les pharmaciennes tendaient à travailler à temps partiel (20 heures/semaine, soit tout de même plus que la moyenne de l'ensemble des personnes travaillant à temps partiel!), pendant un certain nombre d'années, pour revenir à la pratique à plein temps vers 35-40 ans. Certains s'inquiètent que ce phénomène puisse également s'étendre aux catégories des vétérinaires, den-

tistes, optométristes, et autres professions où les femmes sont aujourd'hui majoritaires parmi les étudiants admis à l'université. Pour d'aucuns, le travail à temps partiel des femmes professionnelles refléterait un manque de motivation, et non des contraintes particulières associées aux femmes qui ont des enfants.

Les travailleuses à temps partiel... des dilettantes?

La norme de l'emploi à plein temps toute l'année n'est donc pas seulement une meilleure garantie du point de vue de la rémunération, mais peut-être surtout une norme, au sens propre, tendant à exclure d'une carrière toutes les personnes qui, volontairement ou non, ne s'y conforment pas. Dans cet exemple, le non-respect de la norme du travail à plein temps est considéré comme un affaiblissement de l'engagement professionnel des femmes en question. On s'inquiète de l'image de la profession. Le président de la Chambre des notaires du Québec aurait même été jusqu'à dire que si le nombre de femmes reçues dans le notariat allait sans cesse croissant, et que celles-ci travaillaient plus souvent à temps partiel, cette profession en deviendrait une de «*dilettantes*» (*La Presse*, 8 oct. 1988).

Il ne s'agit peut-être là que d'anecdotes, mais elles nous paraissent fort significatives de la prédominance de la norme définie en matière d'emploi, une norme issue essentiellement d'une période de croissance, d'une vision productiviste de l'activité de travail, qui exclut, de la majorité des emplois intéressants et des carrières, les personnes qui dévient de cette norme, même si ce n'est que temporairement, et pour les meilleures raisons du monde... à savoir des enfants. Encore aujourd'hui, malgré tout le chemin fait par les femmes sur le marché du travail, les situations de travail à temps réduit sont souvent perçues comme reflétant un engagement et une motivation moindres, par rapport à l'emploi. Par conséquent, la possibilité de faire carrière, de se voir confier les dossiers ou postes les plus importants, la possibilité de gravir des échelons et de monter vers les sommets de l'entreprise est souvent

exclue lorsqu'on occupe un poste à temps réduit, que cela soit volontaire ou non.

Le travail «normal» ne domine plus

Sans aller jusqu'à valoriser outre mesure les situations déviantes du point de vue du temps de travail ou de la durée de l'emploi, et surtout sans les considérer toutes en bloc, comme des situations identiques, il nous semble que pour mieux saisir l'importance de la différenciation des formes d'emploi, il faut d'abord mesurer l'ampleur du phénomène. Ce faisant, nous verrons que les emplois considérés normaux ne sont plus dominants dans notre société. Il faut par ailleurs tenir compte du *caractère multiforme des motivations des travailleurs* se trouvant dans ces différents statuts, ainsi que du caractère *volontaire ou non* de ces situations d'emploi. Il faut également tenir compte du rôle de ces formes d'emploi dans la trajectoire professionnelle ou la carrière des individus, de même que de la conjoncture globale de l'emploi ou du chômage dans une économie donnée. En effet, pour pouvoir donner un sens aux différentes formes d'emploi que l'on observe, il est bon de connaître le niveau de chômage dans une économie donnée parce que cela influe sur les options ou l'absence d'options qu'ont les individus.

Le mythe du précaire choisi

Il est évident que plus le chômage s'élève, plus les situations de sous-emploi et de travail précaire involontaire peuvent se multiplier. Plus il y a de chômage, plus on se bat pour les emplois existants et plus les gens sont obligés d'accepter n'importe quel poste, n'importe quelles conditions de travail. Il est évident qu'un emploi précaire, à temps partiel, faiblement rémunéré, peut parfois être considéré comme un moindre mal lorsque le chômage est très élevé.

Si les formes d'emploi «déviantes» sont en grande partie le fruit d'une surabondance d'offre de main-d'oeuvre par rapport à la demande des entreprises, d'un excès de

main-d'oeuvre sur le marché du travail, et que ce sont celles-ci qui déterminent les modalités spécifiques d'intégration en emploi, on peut sans doute considérer que les situations qui en découlent sont pour la plupart insécurisantes et précaires.

Une éthique du travail renouvelée

À l'inverse, même si l'on demeure dans un contexte de chômage élevé, il n'est pas interdit de penser que l'éthique du travail ait évolué, et que des gens puissent souhaiter travailler autrement, que le travail ne soit pas le seul ou le principal centre d'intérêt de leur vie. Il n'est toutefois pas évident que les changements soient aussi importants que certains le laissent entendre; des enquêtes indiquent au contraire que le travail demeure une valeur essentielle pour la majorité[3]. Quoi qu'il en soit, il faut admettre la possibilité que certains manifestent le désir de travailler moins, ou autrement, du moins pendant un certain temps, et que de telles préférences puissent se réaliser et s'exprimer dans de nouvelles formes d'emploi. Certes, bon nombre d'entre elles auront l'allure de la précarité, mais si bon nombre d'emplois industriels traditionnels n'ont pas l'allure de la précarité, cela ne les a pas empêchés de disparaître au cours de la crise du début des années 1980. Ainsi, l'*instabilité* d'un emploi ne se définit pas exclusivement par ses caractéristiques formelles (durée indéterminée, plein temps...). Certains emplois ayant toutes les caractéristiques d'un emploi régulier, «permanent», se soldent par un licenciement imprévu, plus rapidement qu'on ne l'aurait jamais imaginé!

Sans occulter les transformations réelles qui se produisent du côté de «l'offre» de travail des individus, à savoir le désir de certains de travailler et de vivre autrement à certains moments de leur vie, on ne peut que constater l'importance pour nombre d'entreprises de s'assurer une meilleure rentabilité et d'être en mesure de faire face aux fluctuations de la demande pour leur produit. Cela se traduit par un désir de réduire les coûts de main-d'oeuvre, de reporter le coût des fluctuations et de l'incertitude de

l'activité économique sur les salariés. En Amérique du Nord, ces objectifs passent souvent par une plus grande flexibilité du travail, par un ajustement plus étroit des heures de travail et de la durée de l'emploi. C'est là un choix des entreprises, car d'autres voies sont possibles pour faire face à ces problèmes. Disons simplement que ces stratégies de minimisation des coûts de main-d'oeuvre ont des conséquences en termes d'inégalité, de *fragmentation* ou de *segmentation* de l'emploi. En d'autres mots, cette différenciation de l'emploi exclut certaines personnes de l'exercice normal d'un emploi et, de ce fait, de l'accès à un revenu et à un niveau de consommation adéquat. Il s'agit là d'un ensemble de réalités indéniablement associées au développement de nouvelles formes d'emploi.

De l'idéal alternatif vers l'emploi idéal

Par ailleurs, bien que le développement de formes d'emplois (et d'entreprises) «alternatives» ne puisse sans doute permettre de régler le problème du chômage élevé que connaissent bon nombre de pays industrialisés, il n'en demeure pas moins fondamental de prendre en compte les aspirations de nombreux individus qui souhaitent vivre et travailler selon des schémas différenciés, déviant de la norme de l'emploi à plein temps toute l'année. Cependant, la frontière entre l'«alternatif» et la précarité demeure toujours floue, mouvante, insaisissable, et le passage de l'un à l'autre se fait parfois très rapidement. Dans certains cas, on finit par en avoir marre des faibles revenus ou de la pauvreté, et le travail «alternatif» finit par devenir un poids lorsque les idéaux qui y étaient associés s'estompent. C'est une situation qu'ont vécue un certain nombre de «baby-boomers» qui n'ont pu faire le saut d'un travail alternatif associé à un idéal vers un emploi sinon «idéal», tout au moins normal.

Ainsi, la diversité des formes d'emploi recouvre tout un éventail de situations. Les données statistiques (comme celles du chapitre 4) peuvent toujours cacher certaines réalités sociales en émergence, mouvantes, tout comme elles peuvent recouvrir des réalités fort différentes. Il n'en

demeure pas moins qu'elles nous permettent de tracer les contours de certaines réalités en développement. C'est ainsi que pour tenter de dégager les contours de ce que sera l'emploi dans l'avenir, nous brosserons un tableau des réalités actuelles et des dernières années. Comme nul n'est devin en matière d'emploi, les économistes pas plus que les autres, la meilleure façon de «prédire» l'avenir consiste à bien comprendre le passé et le présent, afin de dégager des hypothèses. Si les tendances actuelles se maintiennent, le développement des formes d'emploi différenciées et souvent précaires est à craindre. Cependant, s'il y a déclin démographique et si le chômage baisse, les entreprises devront sans doute se concurrencer davantage pour attirer la main-d'oeuvre la plus compétente; dans un tel cas, il y a fort à parier qu'elles développeront des stratégies plus attrayantes et moins précarisantes à l'intention de leurs employés. Nous mettrons donc l'accent sur les tendances actuelles susceptibles de marquer les années à venir, tout en proposant des interprétations de ces situations, avant de conclure sur des options qui pourraient se substituer aux tendances présentement observables. Mais avant de nous pencher sur des formes et statuts d'emploi particuliers pouvant être associés à la précarité ou à la flexibilité du travail, voyons un peu à quoi renvoient ces termes.

Notes

1. Les citations sont tirées d'entrevues menées en 1989 dans le cadre d'enquêtes en entreprises portant sur l'intégration professionnelle des jeunes au cours des dernières années et sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises. L'enquête axée sur les jeunes a été menée en collaboration avec la Fondation Ressources-Jeunesse; elle a été complétée par une recherche financée par le Fonds institutionnel de recherche de la Télé-Université. Une recherche plus approfondie est en voie de démarrage grâce à un financement du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

2. Voir D.-G. Tremblay et G. Gateau, «Les programmes gouvernementaux pour les jeunes: une nouvelle forme de gestion du non-emploi?», *Interventions économiques*, n° 19, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, 1988, p. 127-164.

3. Voir D. Bellemare et L. Poulin-Simon, *Le plein emploi: pourquoi?*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1983, ainsi que D.-G. Tremblay et G. Gateau (1988), *op. cit.*

2

L'adaptation par la flexibilité... ou autrement

En l'absence d'emploi régulier à plein temps, Danièle accepte de travailler à contrat sur des projets de développement informatique. Voilà bientôt dix ans qu'elle court ainsi de contrat en contrat et que ses vacances d'été sont en fait des périodes de chômage à domicile. Cinq ans de travail comme journaliste pigiste, mal payé et sans statut, amenaient François à créer sa propre petite boîte de relations publiques et à contribuer à «l'entrepreneurship québécois»! Il prend des contrats pour la rédaction de communiqués de presse, l'organisation de conférences de presse, la rédaction publicitaire, ...ou la vente par téléphone d'abonnements à des revues. Après avoir travaillé cinq ans «sur appel» dans un foyer d'accueil pour personnes âgées, Denise a accepté un poste de réceptionniste à temps partiel. Pour Annie, il y eut sept années de travail à horaires irréguliers, de soirée et de nuit, pour avoir accès à un poste d'infirmière régulier, de jour, mais à temps partiel; puis ce fut le passage, après la naissance de son enfant, à un poste de secrétaire, moins bien payé, mais plus stable. Après une succession de contrats de recherche d'un à six mois, Vincent a enfin trouvé la stabilité... pour deux ans: un poste de

contractuel au gouvernement. La liste pourrait s'étendre sur plusieurs pages.

La multiplication des statuts d'emploi, travail temporaire, à temps partiel, à contrat, témoigne bien de la flexibilité du marché du travail au Québec, comme dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. C'est vers la fin des années 1970 qu'a commencé à se manifester cette recherche de flexibilité de la part des entreprises. Mais que sous-tend ce concept de flexibilité? En fait, il s'agissait essentiellement pour certains employeurs de retrouver la rentabilité perdue au cours des années de récession, à la suite de la crise du pétrole de 1974-1975, puis encore davantage à la suite de l'importante récession du début des années 1980. Pour d'autres, il s'agissait tout simplement de profiter d'une conjoncture économique défavorable pour obtenir des concessions de la part des salariés: «On ne sait jamais [...] les difficultés viendront peut-être nous toucher plus tard; autant prévenir!» On en profitait pendant que les salariés étaient bien disposés, la récession du début des années 1980 faisant craindre à tous, les pertes d'emploi. Syndicats et salariés étaient alors plus réceptifs aux remises en question de certaines conditions de travail et échelles salariales. Ce fut l'ère des *concessions*!

Naissance d'une «star»: la flexibilité

Dans un contexte difficile, les entreprises ont d'abord cherché à minimiser leurs coûts de main-d'oeuvre, en réduisant les heures de travail, en grignotant les statuts de travail et avantages sociaux consentis à leurs employés et en réduisant le plus possible leurs effectifs. Au fil des ans, les stratégies des employeurs (le gouvernement comme les entreprises privées d'ailleurs) se sont affinées de plus en plus, différentes formules étant mises en oeuvre afin de réduire les coûts de main-d'oeuvre. En gros, les employeurs ont cherché à réduire, voire à éliminer, tout ce qu'ils percevaient comme des rigidités (statuts d'emploi réguliers ou permanents, avantages sociaux proportionnels aux revenus, etc.) associées à l'usage de la main-d'oeuvre. Bien sûr, on ne peut se passer entièrement de main-

d'oeuvre lorsqu'on produit des biens et services. Aussi automatisée que soit une entreprise, il subsiste toujours quelques gestionnaires, surveillants de machines, employés de bureaux! En période de croissance et de profits élevés, comme ce fut le cas dans l'après-guerre, dans les «trente glorieuses» années de 1945 à 1975, les entreprises ne se sont pas trop préoccupées des dépenses! Mais à la suite d'une récession d'une certaine ampleur, comme celles des années 1970 et 1980, elles se demandent s'il n'y a pas possibilité d'économiser ici ou là. Et l'on en vient à chercher des manières de réduire les coûts de main-d'oeuvre, de «flexibiliser» ou de rendre plus malléable ce qui apparaît trop rigide, en particulier les statuts d'emploi, les heures normales de travail et les avantages sociaux associés à l'emploi.

Opposition des syndicats

Il est évident que cela ne plaît pas aux syndicats, qui sont les premiers à s'opposer à ces formes de flexibilité. En fait, tout en cherchant à protéger les conditions normales d'emploi des anciens syndiqués, les syndicats se trouvent parfois à encourager la précarisation de l'emploi des nouveaux entrants sur le marché du travail, ou à accepter des échelles salariales inférieures pour les plus jeunes. Plusieurs syndicats ont été lents à accepter d'intégrer et de défendre comme membres à part entière les travailleurs à temps partiel, occasionnels ou temporaires. Ce n'est qu'au cours des dernières années que la préoccupation à l'égard de la précarisation croissante de l'emploi a commencé à susciter des interrogations et des réflexions sur les façons d'améliorer les conditions d'emploi des travailleurs précaires. Encore aujourd'hui toutefois, les syndicats ont de la difficulté à intégrer, à leurs analyses et à leurs revendications, les demandes fort différenciées des nouvelles catégories de travailleurs dont les besoins sont souvent fort divers. Il est évidemment plus complexe de négocier pour des jeunes, des femmes avec ou sans enfants, des hommes et femmes plus ou moins âgés ayant à l'égard du temps de travail et de la rémunération des préférences parfois différentes: aménagement du temps de travail sur quatre jours,

temps partiel, horaires flexibles, congés mobiles, préretraite pleine ou à temps partiel, abaissement de l'âge de la retraite, développement du travail d'équipe et de fin de semaine avec réduction du temps de travail, autant de demandes difficiles à conjuguer, sans compter la dimension salariale, toujours aussi importante.

Si tous les syndicats n'ont pas la même vision du travail précaire, de leur rôle à l'égard des travailleurs précaires, et des revendications syndicales qui pourraient améliorer la situation de l'emploi pour tous, tous les employeurs n'ont pas non plus la même attitude à l'égard de la différenciation des formes d'emploi, de la «flexibilisation» des salaires et avantages sociaux. Certains se donnent bonne conscience en se disant que cette réduction des coûts de main-d'oeuvre permettra aux employeurs d'embaucher davantage: cela fait mal à court terme, mais c'est pour le bien de la nation à long terme! En fait, rien n'est moins certain. Certes, les entreprises ont davantage tendance à embaucher si les salaires ne sont pas trop élevés, mais elles embauchent essentiellement pour produire et vendre. Si la demande pour leur produit est suffisamment forte, elles peuvent généralement assumer les coûts de production. C'est lorsque la demande pour leur produit diminue et qu'elles doivent continuer de faire face à des coûts fixes (machines, installations, personnel cadre, etc.) qu'elles cherchent à économiser là où c'est possible. Elles tentent alors généralement de réduire les coûts de main-d'oeuvre associés à la production, de «flexibiliser» les modes d'emploi et de réduire les coûts associés aux postes réguliers. Cela se traduit par des mises à pied, par le non-remplacement des personnes qui quittent l'entreprise (départs à la retraite ou autres), par la création de postes temporaires ou occasionnels, ou encore par des embauches à temps partiel, avec possibilité de temps supplémentaire au besoin.

La guerre au pays des économistes

Il faut donc replacer tout le débat sur la précarité de l'emploi dans le contexte d'une recherche d'une plus grande flexibilité de la part des entreprises au cours des der-

nières décennies, mais aussi dans le cadre d'un débat théorique entre deux grands groupes d'économistes, les keynésiens et les néo-classiques, pour les initiés. Les premiers soutiennent que la baisse des salaires et des revenus entraînera une baisse de la consommation des ménages, qui se traduira elle-même par une baisse de la production des entreprises et, pour finir, par une hausse du chômage. Tout au long des années d'après-guerre, c'est l'indexation des salaires et les hausses salariales accordées en fonction des gains de productivité qui ont alimenté la croissance de l'économie et de l'emploi, soutiennent les keynésiens. Pour défendre leurs demandes de hausses salariales, ou encore de simple maintien des emplois permanents et salaires associés, les syndicats se fondent parfois sur cette analyse de Keynes. Bon nombre d'économistes sont d'ailleurs tout à fait de leur avis. Ce n'est pas en attaquant les conditions de travail et les salaires des personnes déjà en emploi que l'on améliorera la situation des personnes en chômage; au contraire, une baisse des salaires ne fera qu'aggraver le chômage puisqu'il y aura baisse de la consommation des ménages, et par conséquent de la production des entreprises et finalement de l'emploi.

Vision keynésienne...

D'autres économistes ne sont pas de cet avis. À la suite de ce que l'on a appelé la «crise de l'État-providence», les économistes néo-classiques sont revenus à la charge, après s'être assoupis pendant les quelques décennies au cours desquelles la vision keynésienne a dominé. Non, affirment-ils, la baisse du niveau des salaires permettra aux entreprises d'embaucher davantage, ce qui réduira le chômage, augmentera les revenus et la consommation et ultimement, fera croître encore davantage la demande de main-d'oeuvre des entreprises. Bref, un nouveau combat s'ouvre entre deux écoles d'économistes. Ravis, les chefs d'entreprises, syndicats et gouvernements choisissent leur camp en fonction des stratégies de gestion de main-d'oeuvre qu'ils souhaitent défendre!

SCHÉMA 1

Analyse keynésienne de la baisse des salaires et de ses conséquences sur le chômage

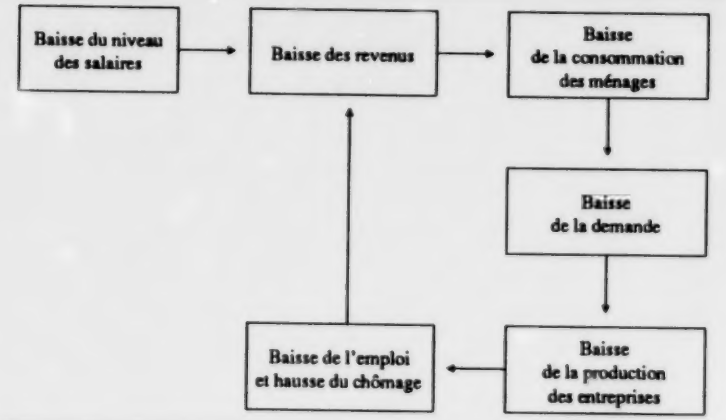
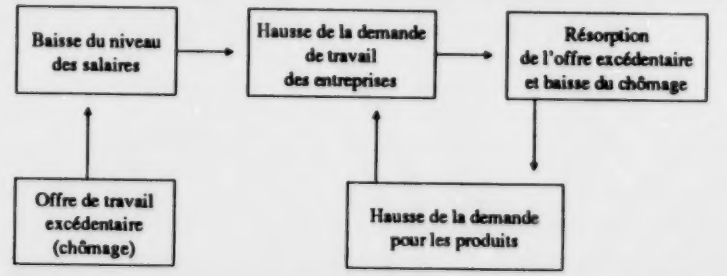


SCHÉMA 2

Vision néo-classique des effets positifs de la baisse des salaires sur l'emploi



Source: Tremblay, D.-G. (1990, p. 379-380); *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*, Montréal, Éditions Saint-Martin et Télé-Université, 544 p.

Vous êtes employeur et vous voulez couper «dans le gras» des salaires? Eh bien, l'école néo-classique vous offre un dispositif fort élégant permettant de justifier la souffrance de quelques-uns par le bien-être à long terme de tous. Vous optez plutôt pour la stabilité d'emploi des salariés, vous leur accordez de bons revenus et vous leur donnez de la formation interne en plus? Vous avez raison, car la baisse des salaires et des revenus entraînerait ultimement une baisse de vos propres revenus; les travailleurs consommeront nécessairement moins de vos produits et vous devrez diminuer votre production et vos profits. Évidemment, il serait plus «juste» que vos concurrents adoptent la même stratégie que vous, sinon qu'adviendra-t-il de la concurrence «pure et parfaite»? Vos concurrents viendront certes vous «piquer» vos marchés avec des produits semblables, fabriqués à moindre coût. Ils auront peut-être plus de difficulté à conquérir de nouveaux créneaux au moment de la reprise, parce que leurs effectifs ne seront pas suffisamment bien formés et souples pour s'engager dans de nouvelles productions. De plus, ils ne font peut-être pas grand-chose pour le «bien de la nation», mais ils sont au moins assurés de passer à travers la crise! La question est complexe. Au fond, cela revient à dire que ce qui peut être bon pour une entreprise (baisse des salaires) aura un effet négatif si toutes les entreprises font de même: la baisse des revenus se traduira par une réduction de la consommation des travailleurs, et finalement une diminution de la production et des profits de l'ensemble des entreprises.

Il est donc d'autant plus important de tenir compte de ce contexte historique que la précarité ou l'instabilité d'emploi et de revenu apparaissent comme des notions bien relatives lorsqu'on remonte plus loin encore dans l'histoire. On peut en effet considérer que la situation des travailleurs était beaucoup plus précaire dans la première moitié du XX^{e} siècle. Les conditions de travail n'étaient pas ce qu'elles sont aujourd'hui et la sécurité d'emploi n'était pas si souvent assurée. Cependant, des années 1950 aux années 1970, de nouvelles «normes» d'emploi se sont

affirmées et, la croissance économique aidant, ces normes se sont étendues à la majorité des travailleurs. On peut considérer qu'il y avait un certain consensus autour des droits reconnus aux travailleurs: droit à un emploi décent, correspondant à ses qualifications, avec un salaire et des avantages sociaux convenables, cet emploi étant généralement exercé à plein temps et offrant la sécurité d'emploi (ou tout au moins des indemnités financières en cas de mise à pied). Pendant toute cette période les conventions collectives et réglementations du travail ont renforcé la norme de l'emploi à plein temps à durée indéterminée. En Amérique du Nord, et notamment au Québec, la sécurité d'emploi se traduisait également par une spécification détaillée des descriptions de poste et des règles très précises pour l'affectation des travailleurs aux différentes tâches.

... mise en échec

La vision keynésienne dominant à cette époque, on considérait que les revenus versés aux travailleurs alimentaient la croissance économique et que tout allait ainsi pour le mieux dans le meilleur des mondes! Or, la stagflation des années 1970 a remis en question notre vision de la croissance économique et, par le fait même, les droits des travailleurs et les normes de l'emploi des années d'après-guerre. Dans un tel contexte où se combinent chômage, inflation et faible croissance, voire croissance économique nulle, la rigidité des descriptions de poste et des règles d'affectation des travailleurs à des tâches est considérée essentiellement comme un coût par les entreprises. Ces dernières ont donc cherché les moyens de contourner ces rigidités et d'obtenir plus de flexibilité dans l'organisation de la production.

En Amérique du Nord, la recherche de flexibilité s'est traduite en partie par la recherche de concessions salariales au moment de la récession. Mais elle a surtout donné naissance à une forte progression des formes d'emploi dites particulières, soit le travail à temps partiel, à contrat, le travail temporaire, occasionnel, etc. Voyons

donc de manière un peu plus systématique ce que recouvre cette notion de flexibilité.

La flexibilité, c'est quoi?

Bien que l'on parle de flexibilité depuis quelques années déjà, et que l'avenir de l'emploi semble se dessiner aux couleurs de la flexibilité, il n'est pas toujours facile de tracer les contours de la flexibilité. Flexibilité du travail, de l'emploi, flexibilité interne à l'entreprise, flexibilité externe, flexibilité défensive, flexibilité offensive, ... une chatte n'y retrouverait sans doute pas ses petits! De même, les spécialistes de la question en sont encore à départager les différentes formes de flexibilité et à tenter de faire entrer les divers statuts et formes d'emplois dans les différentes cases de la flexibilité.

Emploi à temps partiel, à contrat, à la pige, double échelle salariale, salaire au rendement ou à la pièce, polyvalence, mobilité, enrichissement des tâches, autant de mots et d'expressions que l'on entend de plus en plus souvent. Des termes qui désignent autant de phénomènes liés à la recherche d'une plus grande flexibilité des conditions de travail et d'emploi de la part des employeurs. *Flexibilité des coûts salariaux et non salariaux, des statuts d'emploi, de l'organisation du travail, des équipements.* La flexibilité revêt différentes formes, mais répond généralement à la recherche d'une *plus grande facilité d'adaptation des entreprises* à un environnement instable et en mutation. Les sources de cette instabilité croissante sont nombreuses: la concurrence mondiale accrue, notamment de la part des nouveaux pays industrialisés, dont les coûts de main-d'oeuvre sont plus faibles que les nôtres, ainsi que l'accélération de l'innovation technologique, qui rend désuets et relativement plus coûteux certains processus de production et certains produits. Ces phénomènes exigent une adaptation des entreprises.

L'insaisissable flexibilité...

Adaptation? Les premières manifestations de «flexibilisation» et les premiers débats sur les différentes formes de flexibilité, sont effectivement apparus à la fin des années 1970. Ces phénomènes apparaissent dans un contexte de ralentissement de la croissance économique, de chute des profits des entreprises, de stagnation de la productivité, ainsi que de persistance d'un chômage massif. Ce qui — pour les gouvernements et la plupart des économistes — ne semblait être qu'un moment difficile à passer, mais temporaire, s'avéra rapidement une crise structurelle plus importante encore que la récession des années 1970. Les employeurs réagissent alors par différentes mesures visant à diminuer, dans l'immédiat, leurs coûts de main-d'oeuvre. Selon les secteurs économiques et la situation propre des entreprises, les réactions varient: développement du travail à temps partiel dans les services et commerces, sous-traitance et travail à contrat dans l'industrie manufacturière, non-indexation des salaires un peu partout, et introduction de doubles échelles de salaires, les jeunes étant alors moins payés que les syndiqués de longue date. Le phénomène atteint ensuite le secteur public: temps partiel, travail à contrat, coupures de salaire ou non-indexation deviennent monnaie courante. Les gouvernements cherchent ainsi à réduire leur déficit budgétaire et à signifier leur appui au secteur privé dans ses efforts pour «passer à travers la crise».

La flexibilité ne s'arrête cependant pas à la question des coûts salariaux. Toute l'organisation du travail, l'utilisation des équipements, la formation professionnelle, la polyvalence des tâches peuvent aussi être en jeu. À notre avis, toutefois, les entreprises nord-américaines n'ont pas beaucoup exploité cette dimension. Nous y reviendrons après avoir bien défini ce concept de flexibilité. L'économiste François Michon distingue trois formes principales de flexibilité[1]: la *flexibilité des coûts de main-d'oeuvre*, la *flexibilité d'emploi*, touchant évidemment les *statuts d'emploi*, la *flexibilité du travail*, se manifestant dans les *modes d'utilisation des qualifications et des aptitudes des*

travailleurs dans la production, par exemple le développement de la polyvalence ou de la rotation des postes.

... surtout chez les jeunes

La *flexibilité des coûts de main-d'oeuvre* renvoie évidemment aux coûts reliés directement ou indirectement à l'usage de la main-d'oeuvre dans la production. Elle recouvre en fait deux éléments: les coûts associés aux *salaires* et ceux liés aux *avantages sociaux*. Ainsi, outre les réductions de salaires, le fait d'embaucher des travailleurs temporaires, ayant moins d'ancienneté et donc un salaire plus faible, permet de réduire les coûts de main-d'oeuvre. De même, on peut employer des travailleurs à temps partiel et faire correspondre leur temps de travail aux besoins spécifiques de la production. Ainsi, en ajoutant des heures supplémentaires aux heures prévues à temps partiel, on peut réduire la masse salariale à verser pour une production donnée. Le développement des doubles échelles de salaire est certes l'un des exemples les plus évidents de la «flexibilisation» des salaires. Les derniers entrés dans une entreprise obtiennent des salaires inférieurs à ceux convenus auparavant pour le même travail. Ce sont alors les jeunes qui paient le prix de la flexibilité recherchée par l'entreprise.

La flexibilité des coûts non salariaux renvoie aux avantages sociaux. Ceux-ci étant souvent associés exclusivement aux emplois réguliers à plein temps, les entreprises qui réduisent le pourcentage de postes de ce type dans leur organisation peuvent obtenir une réduction importante de leurs contributions au titre des avantages sociaux. Déjà, en 1986, plus d'un jeune Québécois sur trois âgé de 25 à 34 ans, et plus d'un jeune sur deux âgé de 20 à 24 ans, avait un emploi sans avantages sociaux.

La *flexibilité des statuts d'emploi* a pour but d'éliminer certaines rigidités liées à la nature du contrat individuel de travail en ce qui concerne la durée, le lien d'emploi et le temps de travail. Pour «flexibiliser» la *durée de l'emploi*, on peut avoir recours au travail temporaire ou occasionnel, on peut embaucher des gens à contrat, des

pigistes, des stagiaires. Cela permet aux entreprises de disposer de la main-d'oeuvre dont elles ont besoin pendant la période précise pour laquelle elles en ont besoin. Puis, en fonction des aléas du marché et de la conjoncture économique, les entreprises peuvent cesser d'avoir recours à cette main-d'oeuvre, envers laquelle elles n'ont aucun engagement, ou encore renouveler leur contrat ou leur embauche temporaire. À cette première réduction de coûts s'ajoute le fait que les entreprises n'ont souvent pas à assumer les charges sociales et réglementaires reliées à l'emploi régulier ou «permanent».

«Flexibiliser» le *lien d'emploi* signifie donner aux entreprises la possibilité d'employer de la main-d'oeuvre, grâce à des contrats de service avec d'autres entreprises de louage de main-d'oeuvre (intérimaire) ou de sous-traitance. L'entreprise pour laquelle le travail est effectué n'est alors pas l'employeur du point de vue juridique, et par conséquent, elle n'a pas à assumer la totalité ou une partie des charges et de la protection sociale.

Pour «flexibiliser» le *temps de travail*, les entreprises modulent le temps total d'utilisation hebdomadaire de la main-d'oeuvre selon les besoins du processus de production, ou en fonction des variations de la demande pour le produit. L'avantage que cela présente pour les entreprises est de pouvoir limiter, au temps réel d'utilisation de la main-d'oeuvre, les salaires et les charges sociales et réglementaires dans le cas où celles-ci doivent être légalement respectées. La flexibilité du temps de travail renvoie à l'utilisation productive la plus efficace possible de la force de travail par rapport au coût salarial. Aménagement du temps de travail, horaires variables et travail partagé sont autant de formes flexibles qui, si elles répondent parfois à des besoins exprimés par les travailleurs, permettent aux entreprises de réduire les coûts salariaux associés à une production donnée.

Flexibilité ne rime pas toujours avec précarité

Toutes ces formes et statuts d'emploi assurant une plus grande flexibilité à l'entreprise ne se traduisent pas inévitablement par des *emplois précaires*. Il existe ainsi un certain nombre de personnes qui travaillent volontairement à temps partiel, avec un poste régulier et aux mêmes conditions que les personnes à plein temps. À l'inverse, d'autres personnes peuvent cumuler plusieurs petits boulots instables et travailler 50 heures par semaine. La précarité n'est ainsi pas une simple question de durée du travail. Elle est d'abord une question de *stabilité* et de *statut*, bien que la durée de l'emploi et le niveau de la rémunération y soient généralement associés.

Enfin, la *flexibilité technico-organisationnelle* est liée à l'articulation du travail et de la technologie de production. Cette dernière forme de flexibilité renvoie essentiellement à la polyvalence des équipements productifs, mais également à la polyvalence des travailleurs. En effet, les groupes autonomes, les équipes polyvalentes et autres organisations du genre peuvent fournir ce type de flexibilité à l'entreprise puisqu'ils facilitent l'adaptation à des produits ou des méthodes de production nouvelles. Dans des pays comme l'Allemagne et la Suède, nombre d'entreprises ont misé sur ce genre de stratégie. La formation professionnelle, le recyclage, la mobilité des travailleurs ont donc été mis à profit pour accompagner et même accélérer le changement, de manière à demeurer en tête du peloton des nations industrialisées. Il faut reconnaître qu'un grand nombre d'institutions facilitent une telle reconversion dans ces pays: des relations de travail plutôt consensuelles, des systèmes de formation, d'apprentissage et de recyclage déjà bien établis par exemple. Cela donne au système une grande facilité d'adaptation au changement, sans que les travailleurs n'aient à en payer la note, du moins en termes de précarisation d'emploi. Face à la crise, à l'accentuation de la concurrence internationale, aux changements technologiques accélérés, ces pays ont choisi de faciliter l'adaptation des entreprises et des travailleurs par le biais de leurs politiques publiques et les entreprises

elles-mêmes sont généralement très actives en cette matière, qu'elles bénéficient ou non d'aides publiques.

L'Allemagne, la Suède, ... mais aussi l'Italie et l'Australie

Encore l'Allemagne et la Suède, dira-t-on. Oui, mais on peut aussi parler de l'Italie, où les relations de travail ne sont pas particulièrement consensuelles. En Italie, on a, en quelque sorte, contourné les rigidités qui sont apparues intenables dans les années de crise. Un programme public appelé «Cazza Integrazione» (forme de chômage technique ou de travail partagé, financé par l'État) a été utilisé par nombre de grandes entreprises, dont Fiat, pour contourner ce que l'on considérait comme des rigidités, en particulier les règles en matière de licenciement. Alors que des licenciements purs et simples auraient certes suscité des tensions et des conflits sociaux importants, les prestations de la «Cazza Integrazione» ont permis d'éviter ces problèmes. Les allocations versées aux travailleurs licenciés ont permis à certains de lancer de petites entreprises, souvent sous-traitantes de celles qu'ils avaient quittées. Au cours des dernières années, on a ainsi vu se multiplier dans le Centre-Nord de l'Italie de petites entreprises caractérisées par des relations de travail moins conflictuelles, ainsi qu'une capacité très importante d'ajustement au marché. Encore là, il ne s'agit pas d'importer un modèle tel quel, mais d'illustrer la diversité des stratégies d'adaptation.

Pour sa part, l'Australie a élaboré un autre modèle d'adaptation structurelle. Ce dernier démontre la possibilité d'arriver à une organisation plus flexible à l'échelle des entreprises en réorganisant le travail et les classifications, et en développant les compétences fondamentales des travailleurs. À la suite d'importantes négociations à l'échelle nationale, on est arrivé à des ententes patronales-syndicales prévoyant l'offre de formations «qualifiantes», soit des formations qui développent les compétences des salariés de manière à les adapter aux nouvelles technologies, aux changements de produits et de méthodes de production. À cette formation plus vaste, recouvrant des

domaines de compétence plus larges, est associée une diminution du nombre de niveaux dans l'échelle des classifications et un rétrécissement des écarts des salaires. C'est ce que l'Australien Georges Matthews appelle le «Australian model of wages-led, regulated structural adjustment», le modèle australien d'ajustement structurel négocié fondé sur une restructuration salariale. Ce modèle ne repose pas sur un cas isolé. Il a été appliqué dans plusieurs secteurs: banques, télécommunications, vêtement, automobile, postes, soins infirmiers, métallurgie. Le secteur public a, lui aussi, fait l'objet de telles restructurations[2]. Celles-ci assurent plus de flexibilité à l'employeur dans l'usage de la main-d'oeuvre, tout en assurant le développement des compétences et des filières de mobilité «qualifiantes» pour les employés appelés à s'adapter à des processus de production plus complexes, diversifiés ou flexibles.

Ces diverses formules d'ajustement aux nouvelles réalités sont beaucoup moins développées au Québec et en Amérique du Nord. Ici, on a plutôt privilégié l'ajustement par la réduction des coûts à court terme, cette réduction des coûts étant axée sur les coûts de main-d'oeuvre. Certaines entreprises québécoises ont bien sûr adopté des éléments de ces modèles, ou tenté des expériences parfois semblables à celles évoquées précédemment dans les cas de l'Allemagne et de la Suède, par exemple en matière de formation ou de polyvalence, mais c'est loin d'être une tendance dominante. Cela s'explique sans doute en partie par l'absence d'institutions nationales incitant à l'adoption d'une telle stratégie «offensive» face aux difficultés économiques conjoncturelles. Pourtant, cette stratégie de nature offensive, qui implique une plus grande participation et une meilleure qualification des travailleurs, est à notre portée. Elle exige cependant la mise en place et le maintien d'un dispositif particulier de mobilité interne à l'entreprise, dispositif que les économistes appellent le «marché interne du travail».

Une autre stratégie: les marchés internes du travail

Ce sont les économistes Doeringer et Piore qui ont fait connaître le concept de marchés internes du travail. Les marchés internes du travail peuvent être définis comme une unité à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives. On peut aussi imaginer un jeu d'échelles. Les marchés internes représentent en quelque sorte les divers échelons que l'on peut gravir dans une catégorie professionnelle particulière à l'intérieur d'une entreprise ou d'un secteur d'activité donné. Ce sont, en gros, les différentes filières professionnelles possibles. Ainsi, dans le cas des ouvriers de production, les filières de mobilité sont généralement bien identifiées. Prenons un homme qui entre comme assistant à l'entretien d'une machine donnée; il sait souvent dès le départ que le poste suivant dans la hiérarchie est celui de responsable de l'entretien de cette machine, qu'ensuite il pourrait devenir assistant sur une machine plus importante dans le processus de production, puis responsable de cette machine, et qu'à la fin d'une succession de postes, il pourrait être responsable d'un atelier, contremaître de l'usine et ainsi de suite. À l'inverse, les employées de bureau sont souvent exclues de ce genre de filière de mobilité interne aux entreprises. Elles restent dans la «porte d'entrée» de l'entreprise. En effet, outre dans la fonction publique et dans les organisations parapubliques, et encore, les emplois de bureau ou de secrétariat sont pratiquement exclus de toute mobilité interne à l'entreprise.

Les marchés internes peuvent être considérés comme un mécanisme ou des règles définissant le fonctionnement du système de gestion des ressources humaines. Ces règles sont parfois très bien connues de tous, comme c'est généralement le cas dans les entreprises syndiquées où la convention collective définit non seulement tous les passages automatiques d'un poste à l'autre, mais également les différentes voies que l'on peut emprunter pour accéder à des postes supérieurs par le biais de promotions. Par contre,

dans les petites entreprises, en particulier celles qui ne sont pas syndiquées, ces règles fonctionnent de manière plus informelle. Les règles sont souvent implicites, mais peuvent néanmoins être évidentes pour tous. On connaît les filières de mobilité normales, et l'on sait qui devrait obtenir le poste si Monsieur X se décide finalement à prendre sa retraite. Les règles sont alors fondées sur des habitudes, des coutumes ou des pratiques propres à un milieu de travail ou une organisation donnée.

Stabilité de l'activité

Trois grands facteurs permettent d'expliquer que les organisations développent ces *systèmes d'emploi* que l'on appelle les «marchés internes du travail». *La stabilité ou l'instabilité* de l'activité économique de l'entreprise en cause est l'un des facteurs déterminants. Si l'entreprise se trouve dans un secteur d'activité très stable, ou qu'elle s'organise pour faire assumer par d'autres entreprises les fluctuations de la demande pour son produit, en développant la sous-traitance par exemple, elle pourra fort bien offrir à ses salariés des emplois stables. À l'inverse, l'entreprise sous-traitante qui prend des contrats lorsque l'entreprise principale est débordée et qui réduit ses activités lorsque cette dernière ne la fournit pas, aura tendance à développer des postes de nature plus instable. Soit, elle embauchera des travailleurs à temps partiel dont elle pourra augmenter les heures de travail au besoin, soit, elle embauchera sur une base occasionnelle ou temporaire lorsqu'elle aura des surcharges de travail.

En fait, l'entreprise dominante peut également avoir elle-même recours à des travailleurs temporaires, occasionnels ou à contrat lorsqu'elle souhaite augmenter sa production pour faire face à une demande accrue pour ses produits. Ainsi, elle créera d'une part, des postes réguliers, stables qui lui assurent la fidélité des employés qui sont essentiels à sa production et dont elle ne pourrait se passer en aucun temps pour la bonne marche de ses activités. D'autre part, elle développera des postes de travail précaires, plus instables, de nature occasionnelle ou tem-

poraire, ou encore elle aura recours à des contrats externes pour réaliser certains travaux.

Formation, qualification et technologie spécifique

La deuxième raison amenant les entreprises à créer des «marchés internes» découle de la nécessité pour une entreprise d'avoir recours à des travailleurs ayant des compétences ou qualifications spécifiques. Lorsque les compétences recherchées ne sont pas trop abondantes sur le marché du travail, l'entreprise ne voudra pas prendre de risques. Elle voudra s'assurer de la disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée dont elle a besoin, ce qui peut l'amener à mettre en place des emplois stables et des filières de mobilité professionnelle, ou un marché interne du travail, afin de conserver cette main-d'oeuvre qualifiée. La recherche de certaines qualifications est souvent reliée au degré d'avance technologique de l'entreprise, ou à la spécificité de sa technologie.

Une entreprise utilisant une technologie de pointe, ou encore ayant recours à une méthode de production très particulière et très rare au Québec, ne voudra évidemment pas risquer de se trouver sans les compétences nécessaires à sa production. Ce genre d'entreprise aura tendance à développer un système de formation interne à l'entreprise, ce qui l'incitera à développer des filières de promotion ou de mobilité destinées à favoriser la stabilité en emploi du personnel ainsi formé. En effet, lorsqu'elles ont à investir dans la formation de leurs salariés, les entreprises craignent de les voir ensuite partir vers d'autres entreprises. Elles sont alors incitées à mettre en place des mécanismes comme des hausses de salaire ou des avantages fondés sur l'ancienneté afin de réduire l'attrait du départ vers d'autres organisations. Le peu de formation dispensée par les entreprises québécoises et canadiennes explique sans doute en grande partie qu'elles développent des formes d'emploi n'encourageant pas la stabilité du personnel. Dans une situation de chômage élevé, les entreprises ayant recours à de la main-d'oeuvre peu qualifiée et investissant elles-mêmes peu dans la formation de leur personnel, ne cher-

chent pas à s'assurer de conserver cette main-d'oeuvre. Il y en aura toujours d'autres qui pourront la remplacer, se dit-on.

Or, cette vision traditionnelle ou cette «culture d'entreprise» commence à changer. Il y a d'une part ralentissement de la croissance démographique au Québec, ce qui signifie que le nombre de personnes se présentant sur le marché du travail aura tendance à diminuer. D'autre part, on considère de plus en plus que les pays depuis longtemps industrialisés ne peuvent concurrencer les «nouveaux pays industrialisés» sur le plan des coûts de main-d'oeuvre. Leur seule issue serait la fabrication de produits de meilleure qualité, le développement de services de haut niveau, des stratégies qui impliquent le recours à une main-d'oeuvre ayant des qualifications supérieures.

«Ne partez pas avec elle»... la formation!

Le recours aux contrats à durée déterminée, au travail occasionnel, ou encore au travail sur appel, au sein d'une entreprise, ne favorise pas le développement de la formation. On le sait bien: les entreprises ne veulent pas former pour d'autres. Elles ne veulent pas que les salariés qu'elles auront formés les quittent en emportant tout leur bagage de formation chez leurs concurrentes. On les comprend. Cependant, une telle vision est axée sur le court terme. À court terme en effet, ça peut aller, mais à long terme, les spécialistes de l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économique)[3] considèrent que les entreprises et les pays qui n'investissent pas dans la formation de leur main-d'oeuvre et le développement d'une production de haute qualité risquent d'être évincées du commerce international. Le niveau de vie de l'ensemble de la population serait alors touché. Ainsi, les entreprises qui par leurs formes d'emploi précaires minent la stabilité en emploi et favorisent une rotation importante du personnel pourraient en payer le prix à plus long terme, par la perte de créneaux de produits de pointe ou de haut de gamme, ou celle de marchés fort profitables.

Pour conserver certaines catégories de personnel plus qualifiées, les entreprises appliquent souvent des *pratiques de gestion des ressources humaines différentes à diverses catégories de personnel, en fonction des objectifs recherchés en termes de stabilité ou d'instabilité en emploi.* Ainsi, les entreprises ne déstabilisent-elles pas l'ensemble de leur personnel. Les catégories professionnelles et techniques de haut niveau sont généralement à l'abri des stratégies de précarisation de l'emploi. À l'inverse, les personnels les moins qualifiés font plus souvent l'objet de précarisation, de transformation de postes réguliers en postes temporaires ou à temps partiel.

La perle rare

«Le travail de bureau, ce n'est pas tellement difficile, dira un patron. Avec les machines de traitement de textes, c'est encore plus facile qu'avant. De plus, les filles tombent enceintes et doivent être remplacées. Alors pourquoi investir dans leur formation? Pourquoi un poste «permanent»? Il faut les remplacer de toutes façons...» Mais à la Banque X, on nous dira que «c'est très difficile de trouver des filles compétentes. Celles qui dactylographient bien, écrivent sans faute, savent gérer leur temps et l'ensemble des tâches qui leur sont confiées, en plus d'avoir des aptitudes et qualités en matière de relations humaines et d'organisation du travail, sont difficiles à trouver et à recruter. Lorsqu'on trouve cette perle rare, il faut lui offrir un poste régulier tout de suite au moment de l'entrevue. L'après-midi, elle aura déjà trouvé ailleurs...» Les attitudes ne sont pas les mêmes partout.

«La formation devient de plus en plus importante, nous dit le responsable des ressources humaines chez un important fabricant de pâtes alimentaires. Il y a 10 ans, ça n'était pas très important. Mais les entreprises ont commencé à reconnaître la valeur de la formation pour le bien-être de leurs employés, et pour le succès de l'entreprise: un employé malheureux, qui n'apprend plus, sera moins motivé. Soit il quittera l'entreprise, soit il ne sera pas productif. La formation peut le rendre plus productif et l'on

sait qu'accroissement de la productivité veut dire rentabilité, profits.»

Cela ne veut pas dire que tous les employés bénéficient également de cette nouvelle attitude positive à l'égard de la formation. «Règle générale, on tient compte de la formation des gens, nous dit un responsable des ressources humaines dans le secteur du commerce de l'électronique. On en tient compte pour les techniciens en informatique; le diplômé a un salaire plus élevé que celui qui n'en a pas et il sera incité à poursuivre sa formation par des cours d'appoint dans le domaine de l'électronique sans cesse en évolution. Pour les vendeurs, il n'y a pas de diplôme. On tient aussi compte du rendement et de l'expérience dans le salaire. Une personne qui a beaucoup de potentiel ne sera pas pénalisée parce qu'elle n'a pas de diplômes. Quelqu'un qui donne un bon rendement va être compensé par des primes au rendement, parce qu'on ne veut pas le perdre!»

Les entreprises mettent ainsi en oeuvre un ensemble de politiques de gestion des ressources humaines qui se manifestent par des *pratiques de sélection, d'embauche, de formation, de promotion, d'identification des emplois-clés* dans ce que nous appelons les «marchés internes du travail». L'ensemble de ces pratiques contribue à stabiliser certaines catégories de personnel dans les marchés internes de l'entreprise, alors qu'elle incite les autres catégories à ne pas s'attacher à leur emploi, et à plutôt rechercher de meilleures conditions de travail ailleurs. C'est cette dernière stratégie que subissent souvent les employées de bureau et les ouvriers non spécialisés.

Les entreprises considèrent qu'il est relativement facile de les remplacer en raison de la simplicité (apparente) de leur travail. Les emplois de bureau sont, encore aujourd'hui, fréquemment perçus comme du travail facile, de sorte que les employées de bureau sont considérées comme des personnes faciles à remplacer. La même perception commence à apparaître dans des usines automa-

tisées, où l'on considère que les machines ont facilité le travail des ouvriers, sans tenir compte de la plus grande charge de travail mental souvent associée à ces nouveaux postes. Cependant, dans le cas de la main-d'oeuvre masculine en usine, la résistance des syndicats à cette déqualification se manifeste et tend à mettre en lumière les nouvelles compétences requises pour le travail en milieu automatisé[4].

Cohésion sociale ou culture d'entreprise

Enfin, le dernier élément pouvant contribuer à la création de marchés internes du travail est le désir de renforcer la cohésion sociale de l'entreprise ou la «culture d'entreprise», pour reprendre une expression à la mode. Cet objectif se manifeste souvent dans un contexte de changements, qu'il s'agisse de changements du point de vue technique, organisationnel ou autres. Une forte intégration des travailleurs dans l'entreprise peut favoriser une hausse de la productivité, faciliter les réorganisations, de quelque ordre qu'elles soient, notamment en diminuant la crainte de la perte d'emploi. La présence de marchés internes bien structurés pourrait aider à prévenir d'éventuels conflits imputables à des changements d'ordre organisationnel ou technologique.

Dans le contexte d'innovations de nature organisationnelle ou technologique, ou même d'introduction de nouveaux produits, qui peuvent avoir un effet tout aussi perturbateur sur l'organisation, les marchés internes peuvent être perçus comme un outil très précieux de gestion des ressources humaines. En sachant où ils peuvent aller dans l'entreprise qui s'informatise, en connaissant les voies pour y parvenir, en se voyant offrir, à l'interne, les apprentissages nécessaires pour y accéder, les salariés sont évidemment moins inquiets des conséquences de l'informatisation. La cohésion du collectif de travail est préservée et l'entreprise peut survivre aux vents et marées des changements techniques ou autres.

Cette stratégie de gestion des ressources humaines doit être prise en compte lorsqu'on s'intéresse à la diffé-

renciation des formes d'emploi. En effet, la nature des emplois évolue en fonction d'un contexte socio-économique qui, comme nous l'avons mentionné plus haut, est plus ou moins favorable à la stabilité d'emploi. Mais au-delà du contexte général, la «culture d'entreprise» ou les attitudes des gestionnaires peuvent favoriser une stratégie stabilisante ou précarisante.

La *demande de travail des entreprises* joue donc un *rôle déterminant* dans la constitution de filières de mobilité ou de marchés internes du travail, dans l'inclusion de certains groupes ou individus dans cette organisation et l'exclusion d'autres, notamment ceux confinés à des formes d'emploi dites atypiques ou particulières. Ainsi, la constitution de marchés internes, ou d'autres formules organisant les ressources humaines nécessaires à la production, est fondamentalement une *stratégie d'entreprise qui permet de modeler l'offre de travail des salariés, leur stabilité ou instabilité en emploi*. La stratégie axée sur le développement de marchés internes, et donc d'emplois stables, est favorisée par la présence de certaines caractéristiques de l'entreprise: stabilité du marché, domination sur un marché (surtout en cas de monopole ou d'oligopole), innovation dans les produits ou dans les processus de production (i.e. innovation technologique et organisationnelle), qualifications spécifiques exigées des travailleurs. Il existe donc un *lien étroit entre les formes d'emploi et l'organisation de la production, de même que les changements techniques et organisationnels dans une entreprise.*

Notes

1. Voir Michon (1987).
2. Voir J. Matthews (1989).
3. Voir les documents de l'OCDE cités en bibliographie.
4. À ce sujet, voir M. Maruani, et C. Nicole (1990). *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Éditions Syros/Alternatives, 1990. 192 p.

3

Êtes-vous assez flexible? ... ou la montée du discours sur la flexibilité

Des jeunes arrivants exigeants

«Les jeunes ne perçoivent pas le milieu du travail comme un endroit où ils doivent d'abord faire leurs preuves avant d'exiger des choses. Ils sont exigeants dès l'entrée: ils veulent un statut, des avantages sociaux, des vacances, [...] Ils sont très «9 à 5», alors qu'il y a quelques générations, ils étaient prêts à investir du temps, ils ne comptaient pas leurs heures pour se faire apprécier. Il ne faut pas généraliser mais [...] Dans une certaine mesure, je les comprends; ceux qui ont passé des années à se préparer au marché du travail, se trouvent confrontés à des blocages, à l'absence d'emplois. Il faut alors faire preuve d'une imagination et d'une motivation immenses, ce que tout le monde n'a pas.» Peut-être encore moins lorsqu'on occupe un emploi à temps partiel ou à contrat, ajouterai-je aux propos de ce responsable des ressources humaines dans une société d'assurance.

«Les nouveaux trouvent ça dur de partir au bas de l'échelle, de s'accommoder de situations temporaires, de postes de contractuels ou à temps partiel. Ils sont peut-être trop ambitieux ou ils se sont fait des illusions au sujet du

marché du travail, précise un gérant de commerce dans l'électronique. Il faut prendre le temps d'acquérir les connaissances; tu penses que tu as les capacités, mais [...] Une personne ne peut dire qu'elle a fait le tour d'une entreprise en dedans de six mois, qu'elle a vu tous les cas, et qu'elle est prête à monter dans l'entreprise.» Monter dans l'entreprise? Encore faut-il tout au moins être intégré dans une entreprise. Faire le tour des cas? Non seulement faut-il travailler dans l'entreprise même, mais il faut avoir accès à différents postes, différentes tâches. Or, c'est moins souvent le cas lorsqu'on est à temps partiel, occasionnel, ou à contrat.

Des visées plus réalistes

Il y a donc des dilemmes, des oppositions entre les aspirations des nouveaux arrivants sur le marché du travail et les pratiques de leurs employeurs en matière d'emploi et de formation. Mais les jeunes finissent par s'adapter. «Au début, ils ont des attentes très élevées, des objectifs souvent irréalistes, affirme le responsable du personnel d'une entreprise manufacturière. Quand on revoit ces personnes après un ou deux ans d'expérience sur le marché du travail, on constate que leurs attentes ont changé considérablement.»

«Le chômage, j'y pensais, confirme Jean. C'était un vrai problème pour nous, quand on a commencé l'université en 1980-1981. Auparavant, les diplômés universitaires avaient des emplois réguliers dès leur sortie du baccalauréat, mais avec le chômage, les personnes qui avaient fini pendant les années avant nous se sont entassées sur le marché du travail. Comme beaucoup n'avaient pas d'emploi, c'est une possibilité qu'on avait à l'esprit» continue Jean, qui travaille aujourd'hui dans une banque, tout en poursuivant des études à temps partiel, le soir. «Ce qui démotive et inquiète, c'est surtout le risque de se retrouver dépendant de l'aide sociale, renchérit Gérald, qui travaille comme opérateur de machine pour une société manufacturière. Il y a des personnes qui pourraient travailler, mais qui ne travaillent pas. Je ne veux pas me retrouver dans cette situation. C'est ce qui m'a motivé à chercher du

travail, presque n'importe quel poste, et à ne pas quitter l'emploi que j'ai trouvé, même s'il n'y a pas de grand plan de carrière.»

Des problèmes associés au chômage

Le problème du chômage, c'est aussi cela. Les personnes déjà en emploi qui ne quittent pas leur emploi et ne montent pas non plus dans l'entreprise, créant ainsi un goulot à l'entrée, voire une fermeture totale des portes de l'entreprise. Si les entreprises développaient des filières de mobilité et d'apprentissage en cours d'emploi, il serait plus facile pour les exclus du marché du travail, les moins scolarisés, ceux qui sont le plus marginalisés, de se trouver une place dans ces postes d'entrée en entreprise. Mais lorsque les filières de mobilité interne sont peu développées, non seulement la motivation au travail risque-t-elle de baisser dans l'entreprise, mais il est également plus difficile de venir à bout du chômage des personnes les moins instruites. Cependant, comme il y a contradiction entre le développement de telles filières et le recours aux formes d'emploi particulières, pour ne pas dire précaires, le Québec ne semble pas s'engager dans cette voie. Nous ne sommes pas les seuls bien sûr.

Le développement de formes d'emploi dites particulières ou atypiques est un phénomène qui touche un grand nombre de sociétés industrialisées, mais à des degrés divers toutefois. Le Canada, les États-Unis et la Grande-Bretagne sont parmi les plus concernés. Cependant, au-delà du constat de l'importance renouvelée de la recherche de flexibilité du travail dans les années qui ont suivi la récession de 1981-1982, il semble que l'on se soit peu intéressé aux causes de cette différenciation des formes de l'emploi, notamment du point de vue des caractéristiques des entreprises (technologie, type de production, etc.), de même qu'à la multiplicité des formes que peut prendre la flexibilité elle-même. Pourquoi certaines entreprises optent-elles pour le maintien et même le développement de leurs marchés internes, alors que d'autres choisissent la flexibilité du travail? Pourquoi certaines optent-elles pour

la flexibilité «techno-organisationnelle» alors que d'autres préfèrent la flexibilité offerte par des formes d'emploi précaires?

Réussir: long ou court terme?

Au risque de sembler un peu provocatrice, disons que certaines entreprises veulent réussir à long terme, alors que d'autres veulent «empocher le magot» à court terme. Certainés se préoccupent du sort de leurs salariés, voient leur entreprise comme un projet socio-économique, alors que d'autres n'y voient qu'une opération financière. N'allons pas jusqu'à dire que les premières ne se préoccupent pas de profit et que leurs dirigeants ne sont pas en affaires pour faire de l'argent. Non, ce serait irréaliste. Les entrepreneurs ne se lancent pas en affaires pour créer des emplois. Ils veulent d'abord faire de l'argent. Or, cela passe par la production de biens et services et celle-ci exige à peu près toujours que l'on emploie des gens. Jusque-là, nos deux groupes d'entrepreneurs se ressemblent. Mais lorsqu'il s'agit des moyens pour arriver à leurs fins, à savoir, faire des profits, ils prennent des routes différentes, chacun croyant avoir raison. Chacun adopte la stratégie qu'il pense la plus appropriée au contexte socio-économique; cependant, le contexte économique change et tous n'en sont peut-être pas aussi conscients.

La mondialisation des marchés, la menace que représentent les sept «dragons» de l'Asie nouvellement industrialisés face aux vieux pays industrialisés, l'accélération de l'innovation technologique, l'évolution de la demande des consommateurs vers des produits de plus en plus diversifiés et de qualité sont autant de phénomènes bouleversant le contexte dans lequel les entreprises se concurrencent. La rapidité et l'importance des changements de nature technologique et organisationnelle intervenus au cours des dernières années ont de toute évidence conduit à la remise en question de certains compromis noués précédemment autour de la question de l'emploi. Le modèle de l'emploi à plein temps toute l'année a volé en éclats. Le salariat lui-même se résorbe quelque peu à l'avantage du

travail autonome, en particulier dans certains secteurs des services. Le travail autonome (pour son propre compte) a ainsi progressé de 10 % au cours de la dernière décennie.

Stratégies d'adaptation

Les entreprises veulent jouir d'une plus grande marge de manoeuvre face aux incertitudes de l'avenir. Cependant, il n'est peut-être pas nécessaire que ce soient toujours les salariés qui assument le coût de la flexibilité, notamment en termes de salaires réduits ou d'une plus grande insécurité d'emploi. En effet, admettons que la différenciation des formes d'emploi est reliée à l'incertitude à laquelle sont confrontés les employeurs, à l'innovation technologique qui bouscule leurs méthodes de production et leurs marchés, ou aux changements dans les conditions ou l'organisation de la production. Bien que les employeurs semblent actuellement rechercher surtout la *flexibilité du travail* (et donc des salariés!), leur objectif fondamental est-il vraiment d'insécuriser les travailleurs? Pensent-ils vraiment que cela puisse leur permettre de réduire leurs coûts salariaux tout en faisant face à la concurrence internationale? Leur objectif n'est-il pas surtout de *maîtriser* les coûts de production, d'en contrôler les variations? Et pour ce faire, ne vaudrait-il pas mieux *stabiliser la demande* pour leurs produits ou services? Une production diversifiée et de qualité n'est-elle pas un meilleur gage de stabilité, voire de croissance, de la production? C'est en tout cas ce que pensent de plus en plus d'économistes qui soutiennent qu'il faut investir davantage dans la formation de la main-d'oeuvre et stabiliser les emplois[1].

Il suffit d'analyser l'évolution récente de quelques pays dont le succès économique est indéniable, notamment l'Allemagne de l'Ouest, la Suède, ou même le Centre-Nord de l'Italie, pour constater que les stratégies d'adaptation sont fort diversifiées. On constate également que certaines des stratégies les mieux réussies ne font pas nécessairement appel à la flexibilité du travail ou de l'emploi. Si la conjoncture actuelle appelle une remise en question de certaines normes établies sur la base de compromis réalisés au

cours des années d'après-guerre, les formes d'emploi par lesquelles passe cette maîtrise ou cette domination de la situation sont différentes selon les pays, tout comme elles diffèrent souvent dans les industries manufacturières et les services, ou encore dans les emplois de cols bleus et ceux de cols blancs. Encore là, cette différenciation selon les grands secteurs d'activité est reliée à l'organisation de la production dans ces secteurs.

L'évolution de l'emploi à la remorque de la production

Dans l'analyse des formes d'emploi, ainsi que dans les études sur les transformations structurelles de nos économies (passage de la prédominance de l'industrie aux services), les analystes se sont plus souvent intéressés aux adaptations intervenant sur le *marché externe* du travail par opposition aux *transformations internes*, moins visibles parce que se produisant à l'intérieur des entreprises. Ainsi, a-t-on analysé l'impact des nouvelles technologies en termes de suppressions et de créations d'emplois, de création de nouveaux emplois dans les services, et de création d'emplois à temps partiel notamment.

On s'est moins intéressé aux *ajustements internes* réalisés dans certaines entreprises, ou aux modèles d'ajustement interne développés par d'autres pays industrialisés, auxquels nous avons fait référence plus haut. Pourtant, les changements qui s'y sont produits sont tout aussi intéressants, voire plus, que ceux dont rendent compte les statistiques sur l'ensemble du marché du travail. Dans une telle perspective, l'entreprise est considérée comme un acteur *intervenant activement* non seulement sur le marché du travail, mais aussi sur son organisation interne, par le biais de sa *gestion de main-d' oeuvre*. En effet, l'efficacité et la flexibilité d'un processus de production donné exigent souvent une organisation particulière, des configurations spécifiques des systèmes d'emplois, une structure interne adaptée à la production des biens ou services en question. Ainsi, dans les années 1960 et 1970, l'efficacité des proces-

sus de production de masse exigeait certaines des caractéristiques que l'on associe généralement aux marchés internes: *stabilité et continuité de la relation d'emploi*; règles données d'organisation, de division du travail («work rules») et de résolution d'éventuels conflits; formes particulières de coopération et de participation dans le travail; et ainsi de suite.

Des marchés internes fermés

Plus récemment toutefois, avec la réorientation des stratégies d'entreprises vers la différenciation et l'augmentation de la qualité des produits, la configuration spécifique des marchés internes mis en place dans les années 1960 représente parfois des contraintes et des coûts pour les entreprises. Cette configuration peut entrer en opposition avec les nouvelles exigences de flexibilité: dans le contenu du travail, l'organisation du travail, etc. Par exemple, plusieurs entreprises industrielles étant passées d'une production de masse à des productions plus spécialisées et diversifiées, des produits de meilleure qualité, ont besoin de travailleurs mieux formés, plus polyvalents, acceptant de changer de tâches, éventuellement de faire varier leurs heures de travail selon le niveau de production. Or, les entreprises manufacturières ont généralement fondé leur activité de production sur des marchés internes très fermés, des filières de mobilité uniques, basées davantage sur l'ancienneté que sur la compétence. Les marchés internes, et les formes d'emploi qui y sont associées, doivent donc être restructurés sur de nouvelles bases et cela ne se fait pas toujours sans difficulté.

L'élévation des qualifications demandées pour plusieurs nouveaux postes de travail est évidente. La recherche de nouvelles compétences est souvent non seulement importante, mais carrément incontournable dans le contexte de nouvelles technologies ou de l'offre de nouveaux produits ou services plus particuliers. Cela remet en question les filières de mobilité axées exclusivement sur l'ancienneté. Certaines entreprises ont modifié leur organisation interne de manière à s'adapter à ces nouvelles

réalités. Il en résulte des marchés internes plus ouverts, incluant parfois des mutations horizontales donnant accès à des connaissances et habiletés nécessaires pour accéder à des niveaux plus élevés de l'entreprise.

D'autres entreprises n'ont pas osé ou n'ont pu transformer leur organisation interne, et attendent patiemment que les prises de retraite et les départs «volontaires» (ou l'attrition des effectifs) leur permettent un jour de se réorganiser. En attendant, elles créent des postes occasionnels, temporaires ou à contrat pour répondre aux besoins de compétences qu'elles n'ont pas comblés. Leur mauvaise adaptation et le manque de planification à l'interne les contraignent, en quelque sorte, à cette stratégie *défensive*.

Ancienneté versus compétence

À l'inverse, dans les entreprises mieux adaptées, les filières de mobilité très fermées, à promotions verticales, centrées sur l'ancienneté dans l'entreprise, ou même seulement l'établissement, sont une espèce en voie de disparition, tout au moins de réorganisation. Les filières verticales et fermées font place à des marchés internes axés sur le *domaine de compétence*, à des espaces de mobilité axés sur la *profession*, entendue au sens large comme un domaine de compétence spécialisée. Nombre d'organisations deviennent ainsi plus ouvertes aux niveaux intermédiaires de leur hiérarchie, avec davantage de points d'entrée autres qu'au bas de l'échelle. La mobilité horizontale, inter-entreprises, y est souvent plus valorisée en termes des salaires et des possibilités de carrière qui y sont associées.

Le contexte d'une compétitivité internationale accrue et d'une introduction accélérée d'innovations entraîne des réorganisations de l'entreprise. Cette réorganisation peut cependant se faire de différentes façons, compte tenu de la nécessité d'introduire de nouvelles compétences dans la structure de l'emploi. Pour simplifier, ramenons les modes de réorganisation possibles à *deux grands modèles extrêmes*.

La première forme de réorganisation renvoie à une économie de *mobilité* et de *flexibilité externes*: les ajustements passent par le licenciement de travailleurs n'ayant pas les compétences requises et l'embauche d'autres ayant les nouvelles qualités demandées. Face à l'incertitude des marchés, l'entreprise aura alors recours à des formes particulières d'emploi comme le temps partiel, le travail temporaire, ou encore les contrats à durée déterminée, en particulier pour les nouveaux personnels recrutés. La prédominance de cette stratégie au Québec et en Amérique du Nord, en général, explique d'ailleurs l'important développement des formes d'emploi dites atypiques.

Une flexibilité à deux chapeaux

La seconde modalité de réorganisation repose sur une économie de *mobilité* et de *flexibilité internes*. L'aménagement du temps de travail des différentes catégories professionnelles (temps supplémentaire, travail à temps réduit ou chômage partiel, selon les besoins), de même que *la formation et la mobilité interne* dans les marchés internes du travail sont mis à profit pour réaliser les ajustements requis, sans remettre en question la stabilité d'emploi.

La flexibilité fondée sur les ajustements externes est considérée par certains économistes comme une forme de flexibilité *défensive*, alors que la flexibilité interne serait de nature plus *offensive*. C'est notamment ce que soutient l'économiste Robert Boyer, qui a étudié les stratégies d'adaptation, ou de flexibilité, d'une dizaine de pays dans les années 1980. Les ajustements internes sont qualifiés d'offensifs parce qu'ils semblent offrir de meilleures perspectives à long terme; le développement de la mobilité et de la formation interne permettent en effet aux entreprises de développer une meilleure capacité de réaction aux changements futurs. À l'inverse, le recours au marché externe du travail et aux formes d'emploi particulières ou atypiques n'améliore aucunement la capacité d'adaptation de l'entreprise et n'offre donc aucune garantie à long terme.

La précarisation est-elle le seul moyen d'assurer la flexibilité? À cette question, le schéma d'analyse précédent

nous amène à répondre par la négative. Le recours plus ou moins important aux marchés internes et au potentiel d'ajustement interne aux entreprises permet de mettre en évidence des modalités d'adaptation plus ou moins «précarisantes». Des analyses fondées sur des comparaisons internationales ou sectorielles montrent bien que les entreprises et les économies nationales tendent à valoriser des modalités d'ajustement différentes.

Ayant défini le sens de la flexibilité du travail et de la précarité d'emploi, et ayant brièvement fait état de choix possibles, voyons maintenant le contexte précis qui a alimenté le développement de formes particulières d'emploi au Québec. Pour tenter de tracer les contours de l'avenir, le passé récent et les causes des choix de société et d'entreprises nous offrent les meilleures bases. Ne pouvant préjuger du climat et de la conjoncture économique du XXI^{e} siècle, on peut penser que si le niveau de chômage et la concurrence (libre-échange et mondialisation des échanges notamment) demeurent à peu près semblables ou s'accentuent, les développements des dernières années ne pourront que se poursuivre, à moins d'un changement important d'attitude et de stratégie de la part des entreprises.

Le chômage en toile de fond

La dernière décennie a vu le chômage devenir le principal fléau de l'économie québécoise. Compte tenu de l'apparente absence de volonté politique pour régler le problème, il est permis de penser que le chômage sera encore parmi nous pendant les années 1990, peut-être même au-delà. D'autres changements importants se sont produits sur le marché du travail québécois, comme dans d'autres États, notamment notre voisin du sud, les États-Unis. Augmentation des activités de services, hausse du chômage et différenciation des formes de l'emploi sont, dans une certaine mesure, des phénomènes reliés entre eux. C'est essentiellement à ces phénomènes que nous nous

intéressons maintenant. La hausse du chômage constitue en quelque sorte la toile de fond de l'évolution des formes de l'emploi dans les années passées et, selon toute probabilité, dans les années à venir.

L'analyse du marché du travail québécois n'est pas tellement instructive si on ne la compare pas à celle d'autres États semblables, notamment les pays industrialisés de l'OCDE et les États-Unis; nous ferons donc un petit voyage afin de mieux nous situer par rapport aux autres. Ainsi serons-nous mieux à même d'évaluer dans quelle mesure le fait d'être né et de vivre en Gaspésie, au Saguenay ou à Montréal, plutôt qu'à Munich, Francfort, Turin, Sydney ou Stockholm peut influer sur nos conditions de vie et de travail.

Du côté international?

Les comparaisons internationales font en effet ressortir un certain nombre de ressemblances entre l'évolution des marchés du travail canadien et américain et ceux des pays d'Europe de l'Ouest en particulier. Le taux de création d'emploi est nettement supérieur en Amérique du Nord comparativement à l'Europe, mais il subsiste un taux de chômage relativement élevé au Québec comme au Canada. Comment expliquer cette dynamique du chômage? Peut-on penser que nous nous rapprocherons sous peu de la situation de quasi plein emploi dont jouissent les États-Unis ou Toronto? Ou, à l'inverse, peut-on craindre que nous continuerons de connaître des taux de chômage plus élevés qu'aux États-Unis ou qu'en Ontario? Des questions auxquelles il est difficile de répondre, bien qu'une analyse minutieuse des données sur le marché du travail des années passées nous permette de dégager quelques pistes pour l'avenir.

Le marché du travail québécois peut-il offrir des emplois à tous ceux qui habitent le Québec? Peut-il offrir non seulement des emplois, mais également des défis intéressants aux personnes qui veulent s'investir dans leur travail? Aux «winners», comme disent les Américains, et aux femmes «battantes», comme disent les Français?

Après des années de «jobines», plusieurs jeunes sont découragés; ils se demandent si le marché du travail finira par accepter de les intégrer de façon un peu plus normale ou permanente. On a beau prolonger ses études, il faut un jour en sortir et l'on est alors parfois déjà arrivé à l'âge où l'on pourrait songer à faire des enfants. On pourrait y songer, oui, peut-être, si l'on avait un emploi stable.

Entrés sur le marché du travail au début des années 1980, on leur a dit que la reprise était en vue, puis qu'elle était en marche. Enfin, on leur a dit qu'elle tirait à sa fin et que la récession approchait sans toutefois que la situation de l'emploi ne se soit beaucoup améliorée au Québec et dans plusieurs régions du Canada, à l'exception de Toronto, dont la santé économique fait des jaloux. Mais Toronto n'est pas la seule à se porter mieux que nous, tant en termes d'emploi que de revenus. Certaines statistiques sur la pauvreté à Montréal et dans plusieurs régions du Québec ont de quoi faire frémir[2]. L'importance du chômage est une des causes principales de la pauvreté.

Le paradoxe de la création d'emplois

Après la récession de 1982, l'ensemble des pays de l'OCDE se sont engagés dans une reprise qui, de 1983 à 1990, s'est maintenue. Dans un tel contexte, on aurait pensé que la croissance de l'emploi ferait fléchir les chiffres du chômage et du travail à temps partiel, qui avaient atteint des sommets en 1983. Or, si le chômage a diminué quelque peu, il demeure relativement élevé, surtout au Québec, et le travail à temps partiel concerne encore près d'une personne sur cinq au Canada, le pourcentage canadien étant plus élevé que celui des États-Unis. On a alors pu constater que la reprise économique ne se traduit pas toujours par le retour à une situation de plein emploi, ou de faible chômage, comme on l'espérerait. On en conclut que la croissance économique peut aujourd'hui se faire avec un peu plus de technologie et un peu moins de main-d'oeuvre! Certains pays présentent toutefois des taux de chômage plus faibles que le Canada, et ce malgré un ralentissement de leur taux de création d'emploi au cours des dernières

années. Ainsi, le Japon et la Suède restent toujours caractérisés par un très bas taux de chômage, aux environs de 2 %, malgré un rythme de création d'emplois relativement faible par rapport au Canada.

TABLEAU 1

Taux de chômage standardisés pour certains pays de la zone de l'OCDE, 1968-1989

Années	1968	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1989
Canada	4,4	8,3	7,4	10,9	11,2	9,5	7,6	7,5
Québec	5,6	10,9	9,9	13,8	12,8	11,0	9,4	9,3
Suisse	0,0	0,3	0,2	0,4	1,1	0,8	0,7	0,7
Suède	2,2	2,2	2,0	3,1	3,1	2,7	1,6	1,4
Norvège	2,1	1,8	1,7	2,6	3,0	2,0	3,2	4,9
Japon	1,2	2,2	2,0	2,4	2,7	2,8	2,5	2,3
Autriche	2,0	2,1	1,9	3,5	3,8	4,5	4,8	4,5[1]
États-Unis	3,5	6,0	7,0	9,5	7,4	6,9	5,4	5,2
Allemagne	1,5	3,5	3,0	6,1	8,5	6,5	6,1	5,5
Royaume-Uni	3,2	6,0	6,6	11,4	13,0	11,2	8,3	6,4
France	—	5,9[2]	6,4	8,1	9,7	10,5	10,0	9,5

1. Ces taux ne sont pas standardisés et sont donc plus élevés que si tel était le cas.
2. Données de 1979.

Sources: OCDE (1990). Taux de chômage standardisés; communiqué de presse du 21 mars 1990; (1988). *Perspectives de l'emploi*; (1988a) *Principaux indicateurs économiques*; (1985) *Perspectives économiques de l'OCDE*; Statistique Canada, *La population active* (divers numéros).

Si le Canada peut envier, à la Suède et au Japon, leur faible taux de chômage, plusieurs pays aimeraient connaître le taux de création d'emplois qu'enregistrent le Canada et les États-Unis. En effet, de 1975 à 1986, le volume d'emplois a progressé de près de 30 % aux États-Unis et de 25 % au Canada, alors que l'Italie et la Suède menaient l'Europe occidentale avec des taux se situant aux environs de 5 %. On se doute évidemment que bon nombre de ces emplois créés étaient des emplois à temps partiel, occasionnels ou à contrat.

La palme du chômage

Sans être aussi mauvaise que celle de certains pays européens, comme la France ou la Belgique, la performance du Canada du point de vue du chômage est nettement moins bonne que celle des États-Unis, ou même de l'Australie qui a ramené son taux de chômage à 6,1 % en 1989. Cela s'explique en partie par l'effet conjugué de deux phénomènes. D'une part, la *croissance de la population active canadienne* a été *supérieure* à celle des États-Unis au cours des deux dernières décennies, et d'autre part, la *croissance de l'emploi* y a été *inférieure*, bien que supérieure à celle de plusieurs pays européens. Aux États-Unis, le nombre d'emplois disponibles augmentait ainsi plus rapidement que la population à la recherche d'un emploi, alors que c'était l'inverse au Canada. C'est ainsi que le Canada se retrouve avec un taux de chômage de 7,5 % en 1989 et que le Québec vogue toujours aux environs de 9 %, alors que les années 1990 menacent de nous faire connaître une nouvelle récession.

Or, le Canada a été durement frappé par la récession de 1981-1982: l'emploi a chuté de 3,2 % au Canada contre 0,9 % aux États-Unis. Certains secteurs d'activité et certaines catégories professionnelles ont subi un recul de l'emploi qu'ils n'ont toujours pas totalement rattrapé. Bien sûr, certains effets structurels peuvent se conjuguer aux conséquences de la récession, mais celle-ci peut avoir eu un effet déclencheur ou accélérateur du déclin de certains secteurs d'activité ou de l'exclusion de certaines catégories professionnelles.

Dans les deux pays, ce sont les hommes de 25 à 44 ans qui ont connu la plus forte hausse de leur taux de chômage. Alors que les hommes «dans la force de l'âge», les «pourvoyeurs» traditionnels, n'étaient généralement pas très touchés par les fluctuations de l'activité économique et qu'ils avaient généralement des taux de chômage inférieurs à ceux des jeunes (hommes et femmes) et à ceux des femmes en général, la récession des années 1980 les a frappés de plein fouet: une augmentation de 75 % de leur nombre sur un an. Ce groupe continuera sans doute à être

touché dans l'avenir. Les travailleurs dont les qualifications sont à la fois relativement faibles et très spécialisées (par exemple, travail sur une seule machine) risquent toujours d'être mis de côté dans un contexte où la concurrence pour les emplois se fait de plus en plus vive, et où l'on est appelé à changer d'emploi plusieurs fois dans sa vie. Les jeunes qui ont vécu la succession d'emplois précaires dans les années 1980 seront peut-être mieux préparés à ces situations difficiles de changements fréquents, mais ne les trouveront pas plus acceptables pour autant.

Déclin démographique et pénurie de main-d'oeuvre

Encore aujourd'hui, le taux de chômage des jeunes de 16-24 ans demeure toujours le plus élevé. Au Canada, le taux de chômage des jeunes est passé de 13 % au début des années 1980 à près de 20 % en 1983. Il a diminué ensuite, tout en demeurant toujours plus élevé que celui des adultes. Dans un tel contexte de chômage élevé attisant la concurrence pour les trop rares emplois, il est évidemment plus facile pour les employeurs d'imposer les types d'emplois qui font leur affaire. À l'inverse, si le taux de chômage diminuait suffisamment, sans que l'on se trouve nécessairement dans une situation de pénurie de main-d'oeuvre, les entreprises adopteraient sans doute les mêmes pratiques «stabilisantes» que leurs consoeurs suédoises, japonaises ou australiennes, qui ne veulent pas perdre leurs bons employés. De ce fait, elles créent des emplois réguliers, cherchent à développer les filières de mobilité interne de manière à encourager leurs employés à faire carrière chez elles.

La conjoncture économique et l'importance du chômage en particulier ont donc une incidence sur le développement des formes d'emploi atypiques. Dans un contexte de croissance économique et de quasi plein emploi, voire de pénurie de main-d'oeuvre, les salariés pourraient plus facilement imposer leurs désirs, qu'il s'agisse d'un emploi régulier et stable, ou d'un aménagement temporaire du temps de travail, comme un partage temporaire de poste entre deux personnes. C'est peut-être le déclin démo-

graphique qui finira par permettre une amélioration de la situation de l'emploi au Québec! Les entreprises confrontées à une pénurie de main-d'oeuvre développeront sans doute alors des stratégies plus favorables à la stabilité d'emploi de leur personnel.

Des entreprises confrontées à des pénuries de main-d'oeuvre spécialisée dans certains secteurs particuliers commencent déjà à améliorer les caractéristiques des emplois offerts à ces personnes, et la tendance est très nette aux États-Unis où le taux de chômage a beaucoup diminué au cours des dernières années. Nombre de grandes entreprises américaines des secteurs de la distribution, du commerce de détail, des assurances et des banques commencent en effet à modifier leurs pratiques de gestion de main-d'oeuvre parce qu'elles manquent de personnel et qu'elles veulent attirer les gens avec des conditions de travail plus intéressantes et une formation professionnelle adaptée. La pratique dominante du travail à temps partiel et l'absence de formation interne cède ainsi le pas à des pratiques plus qualifiantes et valorisantes pour la main-d'oeuvre. On voit poindre des filières de mobilité organisées dans des secteurs auparavant reconnus pour leur faible préoccupation pour les conditions de travail et les perspectives de travail de leurs salariés[3].

Développement des services également dans le paysage

On a beaucoup tourné en dérision la «Macdonald economy» que l'on voyait se développer au sud de chez nous. Pour plusieurs, les emplois créés massivement dans les services aux États-Unis n'étaient que des «junk jobs», des emplois peu intéressants, peu rémunérés et comportant peu de perspectives d'avenir.

Au Canada, comme dans nombre de pays industrialisés, dont les États-Unis, l'emploi dans le secteur des services n'a cessé de progresser au cours des dernières décennies. En fait, les États-Unis et le Canada sont parmi les pays où les secteurs tertiaires (services, commerces, etc.) sont les plus importants, représentant dans les deux cas environ 70 % de l'emploi.

Cependant, si le Canada et les États-Unis semblent caractérisés par une situation comparable du point de vue de la montée des services dans l'économie, la structure même de leurs activités tertiaires et industrielles n'est pas exactement la même. La nature et la répartition des services valent d'être pris en compte, car cela peut permettre d'expliquer que le travail à temps partiel se soit maintenu au Canada après la récession du début des années 1980, alors qu'il se résorbait aux États-Unis. Compte tenu de l'ouverture de nos deux économies l'une à l'égard de l'autre, et compte tenu de l'accord de libre-échange conclu en 1989, l'évolution de la structure industrielle et des catégories professionnelles au Canada et aux États-Unis méritent d'être analysées. En effet, certains craignent que les États-Unis développent les services les plus dynamiques et rémunérateurs et occupent même une part importante des marchés canadiens dans des secteurs comme les services-conseil en ingénierie et informatique, les sociétés de management et de comptabilité, les services financiers, etc. Le Canada, pour sa part, aurait une structure industrielle moins dynamique, des emplois moins rémunérateurs, concentrés davantage dans les services aux particuliers: services de restauration, commerces, services publics et sociaux. Bref, on craint les conséquences possibles d'un développement inégal.

À l'échelle du Canada et du Québec, des différences importantes existent également. Certaines villes regroupent un important pourcentage de services «moteurs» (les services aux entreprises, les services financiers, les transports, les communications, etc.) alors que d'autres ont plus de services traditionnels (commerce de détail, services aux particuliers, etc.). Non seulement les services traditionnels ont-ils moins d'effets d'entraînement sur l'emploi, mais ils réunissent également une proportion plus forte d'emplois atypiques (temps partiel notamment). Ces transformations structurelles ont également des conséquences en ce qui concerne les formes d'emploi, notamment le développement de nouvelles formes d'emploi et la croissance de

formes d'emploi moins nouvelles, mais qui s'écartent tout de même de la norme de l'emploi à plein temps pendant toute l'année.

Croissance du tertiaire

Au cours du XX^e^ siècle, les activités tertiaires se sont donc développées fortement dans la majorité des pays industrialisés, et plus particulièrement dans l'après-guerre, et la tendance est appelée à se poursuivre au cours des décennies à venir. Au Canada, les services représentaient un tiers de l'emploi au début du siècle, un peu moins de la moitié en 1931, et représentent maintenant 70 % de l'emploi. Ainsi, le secteur des services a-t-il progressivement pris de plus en plus d'importance dans nos économies, ce qui n'est pas sans susciter des interrogations en ce qui concerne les conséquences de cette progression des activités tertiaires sur la qualité des emplois.

Au Canada, la montée des services publics et sociaux est particulièrement importante et témoigne clairement de l'importance accrue de l'État dans l'économie canadienne et québécoise. Ne serait-ce qu'au cours des années 1980, l'emploi dans les services publics et sociaux s'est accru de 20 % au Canada; cette progression est particulièrement notable si on la compare à la situation américaine, où ces services n'ont progressé que de 14 % au cours de la même période.

Tant au Canada qu'aux États-Unis, les services publics et sociaux, les services aux consommateurs, ainsi que les services financiers et commerciaux représentent chacun environ le tiers des emplois de services. Cependant, au Canada, la proportion de services traditionnels, ayant peu d'effets d'entraînement sur l'emploi, est plus importante que les services moteurs ou dynamiques, et le pourcentage de «mauvais emplois» est supérieur dans les activités traditionnelles. Dans les années 1980, la croissance comparée des structures industrielles canadienne et américaine a favorisé les services publics et sociaux au Canada et les services financiers et commerciaux aux États-Unis. Cette dynamique de croissance pourrait être

préoccupante dans le contexte du libre-échange, surtout si l'on considère que les activités financières et commerciales peuvent avoir un effet d'entraînement plus important sur d'autres activités économiques.

L'emploi au féminin

À la tertiarisation de l'économie canadienne est associée une féminisation de l'emploi. Cela mérite d'être noté. Au Canada, la féminisation du marché du travail a été plus forte qu'aux États-Unis au cours des dernières décennies; cependant, le taux de féminité, ou le pourcentage de femmes sur le marché du travail, était déjà plus élevé aux États-Unis. La féminisation du marché du travail au Canada peut donc être considérée comme un processus de rattrapage. Parmi les secteurs les plus féminisés, on trouve les services à la collectivité, les services sociaux et personnels, qui regroupent un peu plus de 60 % de femmes au Québec comme au Canada et aux États-Unis. Ces secteurs sont parmi ceux où l'on retrouve le plus de formes d'emplois particulières, de sorte que les frontières des «bons et mauvais» emplois s'apparentent à celles de la division du travail entre les hommes et les femmes. Les banques, assurances, affaires immobilières et services aux entreprises comptent également entre 50 et 60 % de femmes, mais celles-ci sont souvent concentrées dans les emplois subalternes. Le secteur du commerce, des restaurants et hôtels vient au troisième rang pour le taux de féminité; un peu moins d'une personne sur deux travaillant dans ces secteurs au Canada est une femme.

Ayant fait état précédemment de l'importance des contraintes familiales en ce qui concerne la demande de temps partiel, la féminisation du marché du travail est certes à prendre en compte lorsqu'on étudie le développement des formes d'emploi atypiques. Nous y reviendrons lorsque nous traiterons du travail à temps partiel, car c'est la forme d'emploi atypique sur laquelle nous disposons de plus d'informations.

La qualité des emplois

Devons-nous nous inquiéter de la montée des services dans l'économie? Voilà une des questions que se posent aujourd'hui bon nombre de personnes. Si la croissance des services permet à nos soeurs et nos copines de trouver plus facilement un emploi, à nos mères de retourner sur le marché du travail, ainsi qu'à nombre d'étudiants de payer leurs études, on peut néanmoins s'interroger sur la qualité des emplois dans un grand nombre d'activités de services. Le débat sur les risques de la «désindustrialisation» et les conséquences potentielles d'un accroissement des activités de services, aux dépens de l'industrie, n'est pas totalement nouveau. Cela fait quelques années que le débat a émergé, mais peu d'études ont tenté de cerner les conséquences réelles de cette augmentation des activités tertiaires.

Il semble toutefois que les perspectives de «désindustrialisation» du Québec/Canada ne sont pas aussi inquiétantes que certains ont voulu le faire croire. En effet, d'une part, nombre d'activités de services, en particulier des services dits moteurs (services aux entreprises, services-conseil, finances, etc.) sont alimentés par des industries productrices de biens. D'autre part, ces dernières tendent de plus en plus à intégrer des activités de services au sein même de leurs activités (par exemple, service après vente), tout en faisant faire à l'extérieur des travaux qu'elles assumaient auparavant elles-mêmes (travaux d'informatique, d'ingénierie, de relations publiques, de publicité, etc.). Ainsi, les activités de service et de production de biens sont, dans une certaine mesure, intégrées les unes aux autres dans nombre de secteurs et sous-secteurs.

Il est cependant pertinent de savoir si la croissance se concentre dans des services que l'on peut qualifier de services «moteurs» ou services «dynamiques» (services d'ingénierie, services-conseil en gestion, en informatique, en comptabilité, transports et communications) ou, à l'inverse, dans des services traditionnels qui dépendent davantage de la consommation des particuliers (restauration, hôtellerie, commerces de détail, etc.). Il est également

important de savoir s'il s'agit de services pouvant éventuellement être exportés (services-conseil, services financiers), d'où possibilité de marchés plus importants et plus diversifiés, par opposition à des services de convenance ou de proximité (boulangerie, restauration, etc.). Ces préoccupations d'ordre macro-économique ont par ailleurs des conséquences en ce qui concerne la qualité des emplois qu'ont les individus travaillant dans ces secteurs.

Sans que l'on puisse généraliser à chacun des emplois des divers sous-secteurs, la croissance des emplois atypiques s'est tout de même concentrée dans les services traditionnels aux consommateurs (surtout services personnels, hébergement et restauration). Bien que ce ne soit pas le cas de tous les emplois de ces secteurs, bon nombre d'entre eux sont moins rémunérateurs que ceux des services publics et sociaux, ou encore des services aux entreprises et du secteur financier. Évidemment, la catégorie professionnelle à laquelle on appartient à l'intérieur du secteur influe également sur les conditions de travail et les salaires: les directeurs et cadres des secteurs des services personnels, de l'hébergement et de la restauration sont sans doute mieux rémunérés que le personnel d'entretien dans le secteur public ou les auxiliaires en soins de santé, du moins lorsqu'il s'agit d'entreprises d'une certaine taille. Cependant, dans l'ensemble, il ressort que les activités de services sont souvent moins rémunératrices que ne l'étaient les emplois du secteur des biens, comme le montre une étude récente du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP).

Des revenus plus faibles dans les services traditionnels...

L'étude du CCMTP montre que plus de la moitié des nouveaux emplois apparus dans les services de 1983 à 1987 ont été des emplois créés dans les sous-secteurs où les gains hebdomadaires moyens étaient inférieurs à 300 $. L'étude fait ressortir que les gains hebdomadaires moyens dans les services sont généralement inférieurs à ceux du secteur des biens, même lorsqu'on tient compte de la rémunération des heures supplémentaires. Sous l'angle des gains horaires

moyens, la situation est la même, l'écart étant de plus de 3 $ à la fin des années 1980. Encore là, ce sont des tendances qui se poursuivront pendant quelques années, à moins que les programmes d'accès à l'égalité, et à l'équité salariale plus précisément, ne gagnent du terrain au cours des années 1990. Or, s'ils progressent dans le secteur public, et surtout dans les catégories professionnelles syndiquées, le mouvement est à peine amorcé dans le secteur privé.

L'écart salarial entre les deux grands secteurs d'activité économique que sont l'industrie manufacturière et les services, et l'importance des secteurs les plus mal rémunérés dans la création d'emplois, méritent d'être pris en considération. Cela signifie qu'au fil des ans, les personnes qui se présentent pour la première fois sur le marché du travail risqueront d'obtenir des salaires relativement inférieurs à ce qu'elles auraient pu espérer. Une étude canadienne réalisée par le sociologue John Myles a d'ailleurs déjà démontré que les jeunes arrivés sur le marché du travail dans les années 1980 avaient des salaires relativement inférieurs aux générations précédentes. L'abondance de main-d'oeuvre résultant du «baby-boom» et la progression des emplois de services relativement moins rémunérés et souvent non syndiqués expliquent en bonne partie ce constat.

... mais aussi une polarisation des revenus

Ce n'est là qu'une partie de l'explication, puisqu'on observe par ailleurs une polarisation des revenus de plusieurs groupes d'âge et de sexe, y compris les hommes dans la force de l'âge. En effet, il semble y avoir eu polarisation des revenus au cours des dernières décennies: à la fois plus de revenus élevés et de bas revenus, et moins de revenus intermédiaires. Il y aurait ainsi progression des inégalités de revenu. Cela ne concerne pas seulement les services, mais il est vrai que les services traditionnels y sont pour beaucoup.

Il ne faut donc pas tout mettre dans le même sac. Les activités de services recouvrent tout un éventail de situations, dont certaines peuvent se rapprocher de la situation

plus avantageuse du secteur de la production de biens, du moins sur le plan strictement monétaire. Par exemple, les employés à salaire fixe du secteur des services obtenaient, en moyenne, presque deux fois les gains de ceux rémunérés à l'heure et un quart de plus que ceux ayant une autre forme de rémunération. Or, il semble que le nombre d'emplois rémunérés à l'heure a augmenté de près d'un cinquième pendant la période considérée (1983-1987) par l'étude du CCMTP, alors que le nombre de postes à salaire fixe (soit les plus rémunérateurs) n'aurait progressé que de 1,5 % durant la même période. D'après l'étude du CCMTP, les nouveaux emplois seraient majoritairement des emplois rémunérés à l'heure dans des sous-secteurs où à la fois le *nombre moyen d'heures travaillées* et les *taux horaires* sont nettement *inférieurs à la moyenne*. Encore là, la tendance semble nette et, à moins de revirement soudain et fort improbable, on peut penser que les emplois qui progresseront le plus dans les années 1990 seront précisément ces emplois à temps réduit et à salaire relativement faible.

La moindre qualité des emplois de services est d'autant plus préoccupante si l'on considère qu'au cours de la période qui a suivi la récession de 1982, le secteur des services a accaparé près de 90 % des nouveaux emplois, soit les emplois nets créés dans l'économie (une fois déduites les pertes d'emplois). En d'autres termes, de l'ensemble des emplois créés, moins ceux qui ont été perdus, neuf sur dix étaient des emplois dans le secteur des services. Compte tenu de la moindre rémunération associée à ces emplois, certains s'inquiètent de leur progression dans l'économie; celle-ci suscite des craintes tant en ce qui concerne l'augmentation possible du nombre d'individus qui doivent se contenter de salaires relativement plus faibles, que du point de vue des conséquences macro-économiques que cette situation peut entraîner.

Notes

1. Voir Boyer (1986) et Sorge et Streek (1987).
2. Voir le texte de l'économiste Jules Léger, «Le Montréal métropolitain: revenus et pauvreté», *L'analyste économique*, Bulletin de la Direction de la planification, de l'analyse et de l'évaluation du ministère fédéral de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie, vol. 1, n° 12, 1988.
3. Cf. Thierry Noyelle, *Service Technology, Organizational Transformation, and Firm-Based Training: Some Hypotheses on the Roots of U.S. Competitiveness in the Services*, Communication au colloque «Gestion de la main-d'oeuvre dans les activités de services, transformations du travail et formation», Université de Lille I, IFRESI-CNRS, 1990. À paraître dans les Actes du Colloque.
4. Pour comparer le Canada et les États-Unis, nous avons utilisé les données du Bureau international du travail, de même que des données de Statistique Canada.

4

Les nouvelles formes d'emploi au Québec et au Canada

Marie travaille comme «occasionnelle» dans un hôpital depuis deux ans; lorsqu'on manque de personnel, on l'appelle, qu'il s'agisse du remplacement d'une infirmière malade, des vacances d'une autre, ou encore, l'idéal, d'un congé de maternité. Dans ce dernier cas, la période de travail est plus longue et les revenus plus stables, mais le taux de natalité n'est pas aussi élevé que dans les années 1950... et les femmes s'absentent moins longtemps de leur travail.

Denis travaille comme contractuel depuis près de cinq ans pour la même entreprise. Des contrats de dix jours, deux mois, parfois six mois, pour différents cadres: conception graphique du rapport annuel, mise en forme d'un rapport sur la gestion de la main-d'oeuvre, design de l'affiche pour un nouveau produit, conception du plan de communications pour une nouvelle gamme de produits, etc. Les contrats ne manquent pas, mais ne sont jamais assurés. Et il y a parfois quelques semaines de vacances forcées ici et là.

Johanne passe une bonne part de son temps à attendre que le téléphone sonne; depuis trois ans, elle travaille

régulièrement sur appel dans un foyer pour personnes âgées. Son copain, Guillaume, est «temporaire» depuis deux ans dans une entreprise s'occupant de l'entretien de photocopieurs et de divers appareils électroniques. Les deux occupent des postes syndiqués, mais se retrouvent dans une catégorie de travailleurs de seconde zone que l'on regroupe sous le terme de «temps partiel», une catégorie dont les droits et avantages sociaux sont inférieurs à ceux des «permanents».

Les multiples définitions du «temps partiel»

En effet, nombre de conventions collectives regroupent sous cette même appellation des statuts fort différents. Au début des années 1980, la Commission Wallace[1] répertoriait ainsi neuf définitions du «temps partiel» dans différentes conventions collectives: les employés réguliers ou permanents qui n'ont pas d'horaires hebdomadaires ou mensuels normaux, mais restent au service du même employeur; les employés occasionnels à temps partiel qui sont appelés lorsque le besoin s'en fait sentir; les employés temporaires qui sont engagés pour de courtes périodes; les «partageants», c'est-à-dire deux employés ou plus se partageant volontairement un poste unique; les employés à temps partiel provisoires, qui ont habituellement des horaires normaux, mais sont obligés de travailler à temps partiel temporairement en attendant de retrouver un poste à plein temps; les employés saisonniers; les employés contractuels, qui sont souvent des travailleurs indépendants engagés à plein temps ou à temps partiel pour une période déterminée; les employés qui préparent leur retraite et passent au fil des années du travail à plein temps au travail à temps partiel.

Tout comme les conventions collectives, les appareils statistiques canadien et québécois ne facilitent pas l'identification de nouvelles formes d'emploi, étant fondamentalement axés sur les heures effectivement ou habituellement travaillées au cours d'une semaine, ainsi que sur le nombre de semaines travaillées pendant l'année. Ces renseignements nous permettent de constater clairement l'im-

portance des écarts par rapport à la norme de l'emploi à plein temps, durant toute l'année (ou au moins 49 semaines), mais ils ne nous permettent pas une différenciation très fine des statuts d'emploi, si ce n'est en ce qui concerne la distinction entre travailleur salarié (ou rémunéré) et travailleur indépendant (ou autonome).

Dans la majorité des pays européens, on dispose de données statistiques précises sur les diverses formes d'emploi, ou sur les divers types d'écarts par rapport à la norme. Au Québec et au Canada, nous devons nous contenter surtout de données sur le travail à temps partiel, les autres formes d'emploi ne faisant pas l'objet d'une comptabilisation régulière et sérieuse. De ce fait, il est difficile, voire impossible, d'évaluer toute une série de formes d'emploi qui, pourtant, prennent de plus en plus d'importance et semblent appelées à un développement considérable dans la décennie à venir: travail occasionnel, temporaire, à contrat, ainsi que travail indépendant ou autonome, cette dernière catégorie étant toutefois un peu mieux suivie que les précédentes. Compte tenu de ces lacunes statistiques, il est d'autant plus difficile de chiffrer la progression prévisible des différentes formes d'emploi. Cependant, le recoupement d'informations diverses permet de déduire que la norme de l'emploi à plein temps toute l'année est en nette régression depuis deux décennies. Si les tendances se maintiennent, comme on peut le penser, on ne pourra bientôt plus parler de la norme de l'emploi à plein temps toute l'année. Celle-ci fera partie d'un lointain passé.

L'élasticité des temps de travail

Au Québec, l'aménagement de la durée hebdomadaire du travail, pour ne pas dire le travail à temps partiel ou à temps réduit, est la principale source de différenciation de l'emploi. Dans d'autres pays, comme la France, c'est souvent la durée de l'emploi (en mois ou en années) qui est remise en question, principalement par ce que l'on appelle là-bas des «contrats à durée déterminée». Alors que de tels

contrats font l'objet d'une réglementation très précise en France et qu'ils sont également comptabilisés régulièrement, comme le travail temporaire l'est en Allemagne, le travail à contrat, le travail temporaire et la pige sont passés sous silence dans nos institutions statistiques canadiennes et québécoises. C'est fort dommage, car on sait par ailleurs que ces formes d'emploi progressent de manière soutenue. En témoignent les données du recensement de 1986, qui indiquent qu'un Québécois sur deux ne travaille pas à plein temps toute l'année. Certes, la catégorie de travailleurs occasionnels ainsi définie par Statistique Canada recouvre toute une gamme de réalités différentes. Il n'en demeure pas moins qu'elle comprend un nombre considérable de personnes travaillant à contrat, à la pige, sur une base temporaire ou autre semblable.

Le tableau 2 présente la répartition des salariés selon qu'ils travaillent habituellement à plein temps ou habituellement à temps partiel, ou qu'ils peuvent être considérés comme des travailleurs occasionnels. On le constate, le statut occasionnel ainsi défini regroupe un pourcentage fort important de la population, mais il peut également recouvrir des réalités fort différentes. Il n'en reste pas moins que la norme de l'emploi à plein temps toute l'année se trouve de toute évidence remise en question au Canada comme au Québec. Cette norme représente la situation d'une personne sur deux seulement (hommes et femmes confondus), et à peine plus de 40 % dans le cas des femmes.

TABLEAU 2

Répartition des travailleurs selon le statut et le sexe
Québec, Canada, 1986

Sexe	Nombre total[1]	Habituellement Plein temps[2] %	Habituellement Temps partiel[3] %	Occasionnel[4] %
Québec				
Total	3 188 615	50,3	5,9	43,8
Hommes	1 847 515	56,2	3,1	40,7
Femmes	1 341 100	42,3	9,8	47,9
Canada				
Total	13 256 585	50,5	6,8	42,7
Hommes	7 490 360	57,6	3,4	39,0
Femmes	5 766 220	41,3	11,4	47,3

1. Nombre total de personnes ayant travaillé.
2. Personnes ayant travaillé surtout à plein temps de 49 à 52 semaines.
3. Personnes ayant travaillé surtout à temps partiel de 49 à 52 semaines.
4. Nombre total moins (2 + 3).

Source: Statistique Canada (1988), *Recensement de 1986*, tableau LF86B07.

Cette situation était déjà fréquente avant la crise des années 1981-1982, souvent considérée comme un point tournant dans le développement des nouvelles formes d'emploi. Le nombre de salariés ne travaillant pas à plein temps toute l'année a augmenté aussi bien au Québec qu'au Canada depuis 1980, mais les pourcentages n'ont pas beaucoup changé, ayant même diminué légèrement dans le cas du Canada. En fait, la différenciation des formes d'emploi a commencé dans les années 1970, au moment de la récession de 1974. C'est alors que la croissance de l'emploi à temps partiel s'est vraiment affirmée, au Canada encore plus qu'aux États-Unis[2].

TABLEAU 3

Répartition des salariés selon le statut, Québec, 1951, 1971 et 1981

Sexe et année	Nombre total[1]	Habituellement Plein temps[2] %	Habituellement Temps partiel[3] %	Occasionnel[4] %
1951				
Total	1 112 806	69,8	—	31,2
Hommes	809 052	69,4	—	31,6
Femmes	303 754	70,6	—	29,4
1971				
Total	2 237 385	54,0	2,6	43,4
Hommes	1 453 290	59,2	1,6	39,2
Femmes	784 095	44,4	4,3	51,3
1981				
Total	2 933 295	50,5	4,3	45,2
Hommes	1 733 845	56,4	2,2	41,4
Femmes	1 199 455	42,2	7,2	50,6

1. Nombre total de personnes ayant travaillé.
2. Personnes ayant travaillé surtout à plein temps de 49 à 52 semaines.
3. Personnes ayant travaillé surtout à temps partiel de 49 à 52 semaines.
4. Nombre total moins (2 + 3).

Source: Statistique Canada, totalisations spéciales pour Brossard et Simard (1986), *Les statuts de travail*, Québec, les Publications du Québec.

La norme, quelle norme?

Le tableau 3 nous permet de retourner un peu plus loin en arrière et de constater que la norme de l'emploi à plein temps toute l'année était bel et bien plus fréquente dans les années 1950. Ce sont donc effectivement les années 1970 qui marquent le changement fondamental dans les modalités d'emploi. Dans les années 1950, le temps partiel ne concernait qu'environ 4 % de la main-d'oeuvre au Québec et au Canada. C'est trois à quatre fois plus aujourd'hui, comme le montre le tableau 4.

TABLEAU 4

Nombre et pourcentage de salariés à temps partiel dans l'emploi total (moyennes annuelles), Canada et Québec, 1976 à 1988

Année	Canada		Québec	
	Nombre (milliers)	%	Nombre (milliers)	%
1976	1 047	11,0	182	7,4
1978	1 206	12,2	229	9,0
1980	1 392	13,0	274	10,2
1982	1 528	14,4	313	12,2
1984	1 668	15,4	351	13,1
1986	1 789	15,5	398	14,1
1988	1 822	15,3	408	13,6

Source: Statistique Canada (1988), *Statistiques chronologiques sur la population active*, nº 71 201. Divers tableaux et calculs de l'auteure.

L'augmentation du travail à temps partiel

Depuis 1975, l'emploi à temps partiel a représenté environ 30 % de la croissance nette de l'emploi au Canada. Au Québec, sa progression a été beaucoup plus importante, puisqu'il correspond à 40 % des nouveaux emplois. Le travail à temps partiel dit involontaire a également augmenté depuis les années 1950. Les travailleurs qui ont accepté cette forme d'emploi à défaut de trouver un emploi à plein temps représentent aujourd'hui environ le quart des travailleurs à temps partiel, le pourcentage ayant même grimpé jusqu'à un tiers au moment de la récession de 1982.

Le temps partiel atteint des pourcentages plus élevés au Canada qu'aux États-Unis, et l'écart s'est même accentué de 1980 à 1988. La proportion de travailleurs à temps partiel a diminué aux États-Unis, après le sommet de 1983, alors que le pourcentage est demeuré plutôt stable au Canada. Par ailleurs, l'écart est particulièrement marqué en ce qui concerne l'emploi des femmes; un tiers des femmes de 25 ans et plus travaillent à temps partiel au Canada, contre un quart aux États-Unis. Il semble donc que le travail à temps partiel demeure la voie privilégiée d'accès à l'emploi pour les femmes canadiennes et québécoises. Rappelons que la majorité d'entre elles sont évidemment volontaires pour ce type d'emploi; cependant, plus du quart accepte ce type d'emploi à défaut d'un emploi à plein temps et une femme sur dix l'accepte en raison d'obligations personnelles ou familiales, et l'on se doute que ce sont les dernières qui l'emportent.

Le temps partiel peut parfois vouloir dire quelques heures de moins que la norme du plein temps (30 heures au Canada), mais ce n'est pas le cas au Canada. Au contraire, la moyenne des heures habituellement travaillées à temps partiel est demeurée relativement stable, toujours aux environs de 15 heures par semaine. Environ 40 % des travailleurs à temps partiel ne totalisent pas les 15 heures hebdomadaires nécessaires pour être admissibles à l'assurance-chômage, selon la Commission canadienne d'enquête sur le travail à temps partiel (également nommée Commission Wallace, du nom de sa présidente).

De plus, les emplois à temps partiel durent généralement moins longtemps que ceux à temps complet. Au Québec, en 1989, les emplois à temps partiel duraient en moyenne 4 ans (50 mois) et les emplois à temps complet 8 ans (98 mois). Au Canada, les chiffres sont légèrement inférieurs: toujours en 1989, les emplois à temps partiel duraient en moyenne 47 mois, alors que les emplois à temps complet duraient 94 mois. Bien que l'on ne puisse en tirer de conclusions définitives en l'absence d'information sur les causes des cessations d'emploi (à savoir si elles sont

volontaires ou résultent de licenciements), il n'en demeure pas moins certain qu'un bon nombre de ces emplois a sans doute pris fin pour des raisons indépendantes de la volonté du travailleur en question, ou encore en raison de l'absence d'avancement dans ce type d'emploi. Dans un tel cas, ces emplois peuvent être considérés plus précaires que ceux à plein temps en termes de durée de l'*emploi* (durée moyenne d'occupation de l'emploi) et non seulement du point de vue de la durée du *travail* (hebdomadaire).

TABLEAU 5

Pourcentage de travailleurs à temps partiel, selon le sexe, Canada et États-Unis, 1980 à 1988

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Les deux sexes									
Canada	17,8	18,3	19,8	20,8	20,7	20,8	20,7	20,6	20,5
États-Unis	16,9	17,1	18,2	18,4	17,6	17,4	17,4	17,3	17,2
Hommes									
Canada	8,5	8,8	10,1	11,0	10,9	10,7	10,8	10,6	10,5
États-Unis	9,6	9,6	10,6	10,8	10,2	10,1	10,2	10,2	10,2
Femmes									
Canada	32,0	32,2	33,8	34,4	34,1	34,6	34,0	33,8	33,3
États-Unis	26,8	27,1	28,1	28,1	27,1	26,6	26,4	26,1	25,7

Source: De 1980 à 1987: D. Gower, «Le marché du travail des années 80: Canada et États-Unis», *La population active*, juin, Ottawa, Statistique Canada, nº 71-001 au catalogue. Pour 1988: données fournies à l'auteure par Statistique Canada.

Le caractère contradictoire du travail à temps partiel

Il nous faut donc conclure au caractère contradictoire du travail à temps partiel, comme de certaines autres formes d'emploi atypiques. En effet, le travail à temps partiel est d'une part une *façon d'accéder à l'emploi*, comme c'est souvent le cas pour les jeunes et les femmes, mais c'est parfois également une *forme de chômage ou de sous-emploi déguisé*, comme l'indiquent les statistiques sur les motifs du temps partiel. Un pourcentage non négligeable de travailleurs québécois (un peu moins du tiers) acceptent des emplois à temps partiel parce qu'ils n'arrivent pas à trouver un poste à plein temps. La même chose vaut souvent pour des postes occasionnels ou temporaires; il s'agit parfois d'une forme de sous-emploi déguisé, mais ces emplois permettent parfois d'accéder à des postes plus réguliers.

Alors que le temps partiel augmente au Québec et au Canada, et qu'il y a donc consolidation de ce statut déviant par rapport à la norme établie par le système de relations industrielles canadiennes, d'autres statuts tout aussi déviants se développent. C'est du côté de la durée de l'emploi sur l'année (travail temporaire, occasionnel, à contrat, à la pige) que les écarts par rapport à la norme se multiplient, et le phénomène progresse apparemment beaucoup plus rapidement que ce ne fut le cas pour le travail à temps partiel (cf. tableaux 2 et 3). Cette progression des formes d'emploi que l'on peut regrouper sous le titre de travail occasionnel est peut-être encore plus préoccupante que le travail à temps partiel, car il n'est pas du tout certain que la situation soit aussi souvent choisie. En effet, alors que entre le quart et le tiers des personnes travaillant à temps partiel n'ont pu trouver que du travail à temps partiel, d'après l'enquête de Statistique Canada, on peut penser que la proportion de personnes s'étant involontairement retrouvées dans des postes temporaires, occasionnels, à la pige ou à contrat, est sans doute plus élevée.

C'est du moins ce que laissent entendre la plupart des personnes se trouvant dans de telles situations, sauf certains professionnels plutôt hautement rémunérés qui choisissent parfois le travail à contrat parce qu'il est plus rémunérateur. Mais c'est plutôt l'exception. Par contre, les chercheurs et journalistes pigistes, les relationnistes, preneurs de son, cameramen et recherchistes employés à la pige n'ont généralement pas vraiment choisi cette situation. De manière générale, les personnes qui choisissent de travailler à contrat ou à la pige sont surtout des personnes déjà bien établies sur le marché du travail, qui ont suffisamment de contacts pour se retrouver dans une situation aussi avantageuse, voire davantage, sur le marché des contrats ou de la pige. Pour les autres, cette situation renvoie plutôt à la précarité.

La notion de précarité se distingue donc bien de celle de flexibilité. On peut parler de *précarité* lorsque les conditions de travail d'une personne sont instables, engendrent de l'*insécurité* relativement au maintien de l'emploi et au revenu. Par contre, il est difficile de parler d'une situation précaire lorsqu'on fait référence à un journaliste de renom qui a choisi le travail à contrat à son compte en vue de se négocier de meilleurs revenus que ses collègues syndiqués par exemple. La notion de précarité doit donc être maniée avec soin. Tous les emplois de nature particulière ne sont pas des emplois précaires. Par contre, les emplois précaires sont généralement caractérisés par des conditions de travail particulières: durée du travail réduite, durée de l'emploi incertaine, relation avec l'employeur imprécise ou à plusieurs pôles (travail pour une agence). Pour l'essentiel, c'est toujours le caractère incertain de l'emploi et l'insécurité économique qu'il engendre qui permettent de définir les contours de la précarité.

Le travail temporaire et les contrats, sources de précarité

On sait peu de choses sur les personnes qui travaillent à contrat, ou encore sur une base occasionnelle ou temporaire. On n'en sait pas tellement davantage sur les caractéristiques de leur emploi. Ce manque de connaissances est dû au manque d'intérêt des appareils statistiques pour ce type de travail et à la difficulté de faire enquête auprès de ces travailleurs, en raison même de l'instabilité de leurs emplois et des changements successifs de contrats.

On sait toutefois que ces formes de travail ont beaucoup progressé au cours des dernières années et que la tendance semble appelée à se maintenir. Au cours des années 1980, les entreprises offrant des services de personnel temporaire ont accru leurs activités; le nombre de personnes travaillant ainsi sur une base temporaire aurait triplé pour atteindre 80 000. Une enquête menée en 1988, par le Conseil économique du Canada, a par ailleurs permis de savoir qu'environ 40 % de ces personnes acceptaient du travail temporaire parce qu'elles n'arrivaient pas à trouver un poste régulier à plein temps. On sait également que la majorité de ces personnes sont des employées de bureau, et ce sont des femmes dans près des trois quarts des cas. La rémunération est généralement nettement inférieure à celle des employés réguliers à plein temps, et les avantages sociaux, lorsqu'il y en a, sont plutôt faibles.

Une réalité difficile à cerner

Pour ce qui est du travail à durée déterminée, ou de moins de six mois, cette situation a également progressé au cours des années 1980 et continue de toucher de plus en plus de gens. Très fréquent dans les secteurs des communications et relations publiques, le travail de courte durée est également courant dans la fonction publique et dans le secteur parapublic, et il serait apparemment encore plus important dans un grand nombre de services traditionnels (restauration, hôtellerie, commerce de détail). Les personnes embauchées pour de courtes périodes sont sou-

vent des jeunes. Leurs postes sont souvent à temps partiel et ne sont généralement pas syndiqués[3].

Sur un plan plus général, l'OCDE a publié une étude sur le travail temporaire dans ses *Perspectives de l'emploi* de 1987. Le Canada y brille évidemment par son absence, puisque l'on ne dispose pas de données sur le sujet. L'OCDE indique néanmoins que dans la plupart des pays, compte tenu de la part qu'elles occupent dans l'emploi total, les femmes sont surreprésentées dans le travail temporaire: les taux varient de 41 % de femmes en France et de près de 50 % en Italie, à 64 % pour les États-Unis et 68 % pour le Japon, plusieurs pays se situant entre 50 et 55 %. Par ailleurs, outre au Japon, où le système d'emploi favorise le recrutement des jeunes hommes pour des emplois permanents, les jeunes représentent généralement une forte proportion des travailleurs temporaires, entre 30 et 60 % selon les pays. Plusieurs d'entre eux poursuivent cependant des études supérieures et ne comptent pas demeurer à long terme dans ce type d'emploi[4]. Les données ne permettent malheureusement pas de savoir si les personnes peuvent effectivement passer à un autre type d'emploi, ni quel pourcentage sera finalement pris au piège de l'emploi temporaire ou instable.

La mauvaise position des femmes

Une étude réalisée au Royaume-Uni indique par ailleurs que lorsqu'on répartit les travailleurs temporaires en deux groupes selon qu'ils sont sous contrat ou hors contrat, les femmes prédominent dans le second groupe, soit celui où les qualifications et les conditions de travail sont généralement médiocres. Pour ce qui est du caractère volontaire ou involontaire de l'emploi temporaire, une enquête réalisée en 1986 par la Communauté européenne indique que seulement 5 % des hommes et 12 % des femmes ne souhaitaient pas un poste permanent et avaient donc choisi volontairement le travail temporaire[5]. Ces données européennes ne correspondent peut-être pas parfaitement à ce que l'on pourrait observer au Canada, mais elles fournissent au moins des indications générales quant aux carac-

téristiques des personnes concernées, de même que des postes en question.

Les données de l'OCDE indiquent également que dans tous les pays, une plus forte proportion d'emplois à temps partiel que d'emplois à plein temps présentent un caractère temporaire. Cela semble indiquer que les caractéristiques de la précarité ou des «mauvais» emplois ont souvent tendance à se trouver regroupées dans un même emploi: bien que les chiffres précis varient selon les pays, une courte durée de l'emploi semble plus souvent reliée à un poste à temps partiel que ce n'est le cas pour les emplois à plein temps. On peut également penser que des salaires plus faibles y sont également associés.

Ah! l'autonomie du travail indépendant!

On parle beaucoup d'entrepreneurship et de création d'entreprises depuis quelques années. L'augmentation du travail autonome ou indépendant (non salarié) est en partie reliée à cette nouvelle vogue de l'entreprise. Mais il faut également relier ce phénomène à l'importante hausse du chômage, de même qu'à la stagnation de l'embauche dans de nombreux secteurs au cours de la dernière décennie. Si l'on ne vous offre pas d'emploi, mieux vaut vous en créer un (si possible!) que de vous retrouver au chômage! L'entrepreneurship devient ainsi le maître mot. En fait, bien que l'on relie souvent la montée de l'entrepreneurship à la hausse du chômage, il semble que la croissance favorise tout autant, même davantage, la progression de cette forme d'emploi.

Certains des secteurs où cette croissance s'est manifestée représentent des activités traditionnellement exercées de façon indépendante (construction, agriculture), mais la part la plus importante de l'augmentation récente s'est manifestée dans les services et le commerce de détail. Cette forme de travail autonome, sans être totalement nouvelle, puisqu'elle concerne depuis longtemps les professions dites libérales, touche aujourd'hui de nouveaux

secteurs d'activité: relations publiques, marketing, communications, ingénierie-conseil, services-conseil en informatique, etc. Autant d'activités qui, auparavant, se seraient peut-être davantage retrouvées dans un service spécialisé d'une grande entreprise, et qui se présentent aujourd'hui sous forme de sous-traitance ou de services de consultation ponctuelle. D'où l'intérêt de souligner le phénomène en lien avec la montée de la tertiarisation et la différenciation des formes d'emploi. En effet, puisque la tertiarisation favorise l'augmentation du travail à temps partiel, voire du travail occasionnel, il est possible qu'elle tende également à accroître le nombre de personnes travaillant de façon indépendante ou autonome. Le travail indépendant touche aussi un grand nombre de petits services qui se multiplient: casse-croûte mobiles, petits déménageurs, camionneurs indépendants, etc. Les femmes sont essentiellement actives dans le secteur des services personnels et domestiques, ainsi que du commerce. Les hommes se retrouvent dans différents secteurs, dont la construction, l'agriculture, les services et le commerce, de même que les transports et l'industrie manufacturière.

Mais qu'entend-on précisément par travail indépendant ou autonome? Il s'agit essentiellement de gens qui possèdent et exploitent une entreprise, une activité agricole ou un cabinet. Cependant, on inclut parfois dans ce groupe aussi bien les travailleurs autonomes ayant des travailleurs rémunérés à leur emploi, que les travailleurs autonomes sans aide rémunérée, qui travaillent à leur propre compte, et les travailleurs familiaux non rémunérés. Au Québec, on définit le travailleur autonome comme toute personne dont l'essentiel des revenus provient d'un travail effectué pour son propre compte.

Le travail autonome prend de l'ampleur

Deux enquêtes canadiennes ont permis de recueillir des informations sur l'évolution du travail autonome. Ainsi, l'enquête menée conjointement par Statistique Canada et par Emploi et Immigration Canada, en novembre 1986, a révélé que le travail autonome était assez important

au Québec et au Canada. Ce phénomène se traduit notamment par la création de nombreuses petites et moyennes entreprises, jouant elles-mêmes un rôle important dans la création d'emploi.

De 1975 à 1986, l'augmentation du travail autonome a été de 50 %, alors que l'emploi total au Canada augmentait de 25 %, et que l'emploi chez les travailleurs rémunérés n'augmentait que de 23 %. La progression était en fait de près des deux tiers pour les travailleurs autonomes ayant des employés rémunérés, comparativement à une hausse de 44 % chez les travailleurs à leur compte, sans employés.

Il semble que la récession de 1982 ait pu avoir un effet sur le développement du travail autonome au Canada, mais il n'est pas certain que ce soit là la seule cause de sa progression. Au cours de la période de décembre 1980 à décembre 1982, les travailleurs autonomes ont augmenté de 6 %, alors que les travailleurs rémunérés reculaient de près de 5 %. Puis, au cours de la reprise qui a suivi, les travailleurs autonomes ont encore progressé de 9,5 %, alors que le nombre de travailleurs rémunérés n'augmentait que de près de 6 %. On a cependant observé que les travailleurs à leur propre compte ont davantage progressé dans la période de croissance, alors que ceux ayant des employés ont mieux fait au cours de la récession. En 1986, plus de la moitié des travailleurs autonomes étaient seuls, à leur compte, alors que 46 % avaient des employés rémunérés[6].

De façon plus générale, la croissance du travail autonome au début des années 1980 est à relier en partie au fait que certains travailleurs rémunérés mis à pied au cours de la récession ont pu devenir des travailleurs autonomes. La nécessité de survivre a poussé certaines personnes à travailler à leur propre compte et même à devenir des employeurs elles-mêmes. La récession n'a pas tellement touché le secteur des services. Ainsi, des hommes mis à pied ont pu se tourner vers l'emploi autonome pour gagner leur vie. Enfin, bien que le travail autonome ait augmenté

au début des années 1980, l'accélération du développement de cette forme d'emploi n'a pas suffi à neutraliser la hausse du chômage, en particulier dans les secteurs plus traditionnels d'emploi autonome (construction par exemple), où le chômage a fortement augmenté au cours de la récession.

Si le développement de l'emploi autonome peut atténuer les effets d'une récession, il ne peut être considéré comme une panacée aux risques de chômage. En effet, pas plus que la croissance des services n'a réussi à enrayer le chômage important des années 1980, imputable en partie aux licenciements dans la production de biens, le travail autonome ne peut se substituer entièrement au travail salarié pour assurer l'emploi et le revenu de toutes les personnes souhaitant travailler. Cela est d'autant plus vrai que certaines données incitent à penser que les gains des travailleurs autonomes ne sont pas toujours des plus enviables, ce qui nous amène à traiter des liens entre le développement de formes différenciées d'activité et le revenu.

Les revenus du travail autonome

Les conséquences des formes différenciées d'insertion sur le marché du travail sont multiples. Les deux plus évidentes concernent la perte de revenu et l'insécurité, souvent (mais pas toujours) plus importante, associée à ces formes d'emploi atypiques, la perte de revenu pouvant parfois conduire à la pauvreté. Bien que les écarts de revenu et la précarité soient plus souvent associés aux emplois à temps partiel, ils touchent également certaines catégories de main-d'oeuvre concernées par le travail autonome.

Comme il est évident que le travail à temps partiel fournit généralement des revenus inférieurs à un emploi à plein temps, il est intéressant d'analyser les gains moyens des travailleurs autonomes. Une étude de Cohen[7] indique que tant pour les femmes que pour les hommes, les gains des travailleurs à leur compte étaient inférieurs à ceux des travailleurs rémunérés. L'écart était de 30 % dans le cas des hommes et de 50 % dans le cas des femmes pour l'année 1985. Par contre, les travailleurs autonomes ayant

des employés rémunérés (soit les employeurs) avaient des gains supérieurs d'environ 20 % à ceux des travailleurs rémunérés, et ce tant pour les femmes que pour les hommes, bien que ces derniers aient des gains correspondant à presque le double de ceux des femmes. Les situations semblent donc fort contrastées du point de vue des gains, et cela n'est sans doute pas sans lien avec les formes d'exercice de l'activité autonome, à temps partiel ou à plein temps notamment.

En effet, environ le tiers des travailleuses autonomes de 25 ans et plus exercent leur activité à temps partiel, alors que ce n'est le cas que pour 5 % des hommes. Chez les jeunes de 15-24 ans, le temps partiel est évidemment beaucoup plus fréquent: les deux tiers des femmes et quatre hommes sur dix travaillaient de façon autonome à temps partiel dans ce groupe d'âge, qui ne représente toutefois que 10 % de l'ensemble des travailleurs autonomes.

La montée des femmes dans le travail autonome

Le pourcentage de femmes exerçant un emploi autonome ou indépendant a beaucoup augmenté au Canada. Par rapport à la moyenne internationale établie par l'OCDE (1988), sur la base de neuf des principaux pays membres, soit 28,4 %, le Canada est nettement en avance en ce qui concerne le pourcentage de femmes parmi les travailleurs indépendants, occupant en fait le premier rang. Les femmes sont effectivement passées de 30,1 % en 1969 à 37,4 % en 1986 (dans les secteurs non agricoles, à l'exclusion des travailleurs familiaux non rémunérés). Cependant, les femmes ont tendance à être fortement représentées parmi les travailleurs indépendants qui gagnent peu d'argent.

Le phénomène du *travail indépendant ou autonome* recouvre toutefois des *réalités fort différentes*. En effet, on trouve dans les rangs des travailleurs autonomes tout autant des personnes à revenu plutôt faible que des individus se situant dans les sommets de l'échelle des revenus. Ainsi, des études réalisées sous l'égide du programme d'Initiatives locales pour l'emploi (ILE) de l'OCDE indiquent

qu'un nombre non négligeable de femmes sont des entrepreneures et, de ce fait, ne font pas que s'aménager un emploi pour elles-mêmes, mais en créent également L'OCDE conclut que la hausse générale du nombre de travailleuses autonomes s'est sans doute accompagnée d'une augmentation du nombre de femmes se trouvant dans des niveaux de salaire plus élevés; c'est du moins ce que tendent à indiquer le peu de données dont on dispose sur le phénomène[8].

Pour conclure sur le temps partiel et les formes particulières d'emploi...

Peut-on comparer la situation de Marie-Josée qui, à trente ans, vit de petits boulots mal payés et d'emplois à temps partiel, dans des domaines autres que celui où elle a obtenu un baccalauréat, et celle de Christian qui, ayant créé une petite entreprise de relations publiques, jouit de contrats bien rémunérés? Qu'y a-t-il de commun entre le travail de recherchiste-pigiste pour Radio-Canada ou Radio-Québec et le travail d'aide-infirmière sur appel dans un centre d'accueil pour personnes âgées? Le poste à temps partiel de René, ingénieur-chimiste qui se prépare graduellement à prendre une préretraite, est-il comparable à celui de Francine, infirmière à temps partiel de nuit depuis cinq ans? Le contrat du présentateur-vedette de telle ou telle émission télévisée ressemble-t-il à celui du professionnel de recherche, du journaliste-pigiste ou du graphiste qui cherche sans cesse un nouveau contrat? On peut sans doute répondre par la négative à toutes ces questions et bien d'autres semblables.

On ne peut donc pas mettre l'ensemble des nouvelles formes d'emploi dans le même sac et les considérer de manière uniforme. Si certaines caractéristiques leur sont parfois communes, nombre d'autres les différencient. C'est donc une réalité fort complexe que nous présente le paysage de l'emploi des années 1990.

Du point de vue plus général des conséquences sociales de telles situations, l'analyse est aussi contrastée que les réalités en cause. Il est vrai que le travail à temps partiel peut être considéré comme une source d'accroissement du nombre d'emplois. Pour certains, le travail à temps partiel et les autres formes particulières d'emploi sont une façon de partager plus équitablement le travail, et les revenus, entre l'ensemble des personnes qui souhaitent un emploi et un revenu. S'il n'y a pas assez de gâteau pour tous, partageons-le comme nous le pouvons. Et comme il se trouve qu'un bon nombre de personnes souhaitent effectivement travailler moins d'heures, le travail à temps partiel se développe. Cependant, bien que l'augmentation du travail à temps partiel et d'autres formes particulières d'emploi puisse effectivement conduire à une redistribution du volume existant de travail, et donc à une augmentation du nombre d'emplois, la majorité des analystes considère que cela induit surtout une *précarisation* de l'emploi.

Marché du travail fragmenté

En bref, l'effet net sur le volume de l'emploi, tout comme sur la qualité des nouveaux emplois, est l'objet de controverses. De plus, la progression de ces nouvelles formes d'emploi soulève des questions en ce qui a trait au contexte socio-économique qui les alimente (le chômage), de même que ses conséquences du point de vue de la structure du marché du travail, notamment en termes de fragmentation ou de segmentation du marché du travail selon le sexe ou selon l'âge. En d'autres mots, il semble que le marché du travail de l'avenir soit un marché fragmenté où certains segments de la population ont accès à de bons emplois, de bons revenus, de bonnes conditions de travail et des perspectives de carrière intéressantes, alors que d'autres segments ont de mauvais revenus, sans perspective de carrière, et d'autres encore ni emploi ni revenu stable, encore moins de perspectives de carrière.

Inégalités sociales accentuées

La question de la diversification des formes d'emploi généralement qualifiées de précaires, atypiques ou particulières, et celle de la flexibilité du travail, sont donc au coeur des débats actuels en ce qui concerne l'avenir du travail, de même que des politiques de l'emploi. De plus, cette différenciation des formes de l'emploi nous interroge également du point de vue des inégalités sociales qu'elle peut contribuer à accentuer. En effet, revenus et statut social sont largement associés à l'emploi dans nos sociétés, et il est peu probable que les choses changent à court terme. Mais on peut également se demander si cette norme de l'emploi à plein temps, pendant toute l'année, et l'essentiel d'une vie, n'est pas une norme du passé, en voie d'effritement sous l'effet conjugué de l'augmentation du chômage, de l'évolution de l'éthique du travail et de l'affirmation de nouveaux mouvements sociaux? De plus en plus de gens appellent à un système économique privilégiant le développement durable plutôt que la maximisation de la production et la consommation. Mais très peu de gens sont en fait prêts à sacrifier leur niveau de vie, lorsqu'il est associé à un emploi intéressant et rémunérateur. Le travail garde encore une place importante dans la vie et le statut social des gens, et cette réalité ne semble pas susceptible d'évoluer tellement au cours des années à venir.

Le constat d'une certaine précarisation souvent associée aux nouvelles formes d'emploi nous conduit à nous interroger sur les *facteurs déterminant cette progression* des formes particulières d'emploi, de même que sur les *conséquences* socio-économiques de cette évolution. Par ailleurs, le fait que certains individus désirent effectivement travailler autrement nous incite à questionner le sens de la norme de l'emploi établie au cours des années d'après-guerre, une norme qui s'impose néanmoins lorsqu'on veut faire carrière.

Les nouvelles formes d'intégration ou de présence sur le marché du travail (par ex. le temps partiel, le travail à la pige, les programmes d'emploi pour les jeunes, l'entrepreneurship féminin ou la création d'entreprise par les

jeunes) traduisent-elles réellement le désir de travailler autrement, d'être son propre patron, de faire des choses socialement utiles? Ou sont-elles le fruit de l'absence de choix, ou de choix sous contrainte, dans un contexte de chômage élevé et de faible création d'emploi? Sans doute y a-t-il à la fois de l'un et de l'autre, selon l'emploi en question, la compétence de l'individu et la conjoncture économique.

Possibilités d'évolution?

La question fondamentale est sans doute alors de savoir si ces modes d'accès à l'emploi permettent aux gens d'évoluer. En d'autres termes, offrent-ils une certaine formation, un apprentissage en cours d'emploi, qui permettra d'accéder à d'autres emplois si on le souhaite? Conduisent-ils à une meilleure intégration ultérieure, dans des formes d'emploi plus normales, plus rémunératrices, à meilleur statut? Malheureusement, il n'existe pas de données de suivi sur le parcours professionnel ultérieur des personnes qui passent par des statuts d'emploi précaires. Autre question: est-ce que ces formes d'emploi annoncent une nouvelle distribution sociale du travail? Certes, les formes de distribution et de redistribution de la richesse sociale ont évolué au fil des ans, tout comme l'éthique du travail. Il convient d'en tenir compte dans toute proposition de solution aux problèmes actuels liés au chômage et à l'emploi. Ayant exposé les fils conducteurs qui tissent la trame de l'avenir de l'emploi, en brossant le tableau du développement de nouvelles formes d'emploi, voyons maintenant quelques pistes alternatives pour l'avenir.

1. Voir J. Wallace, p. 39.
2. Pour plus de détails, voir le chapitre 2 de D.-G. Tremblay (1990).
3. Ces quelques informations sur le travail temporaire et le travail de courte durée proviennent d'un rapport de synthèse que vient de publier le Conseil économique du Canada (1990).
4. Voir l'ouvrage de Paul Osterman, *Getting started*, Cambridge, MIT Press, 1980.
5. A. Dale et D. Bramford, «Temporary workers: causes for concern or complacency?» *Work, employment and society*, juin 1988, p. 191-209.
6. Pour des détails sur ces chiffres, voir G.-L. Cohen, «Faits saillants de l'enquête auprès des travailleurs autonomes», *La population active*, Ottawa, Statistique Canada, n° 71-001 au catalogue, août 1988, p. 87-93 et «Travail autonome au Canada», *La population active*, Ottawa, Statistique Canada, n° 71-001, février 1988, p. 85-86; I. Macredie, *Travail autonome au Canada: un aperçu*, Statistique Canada, Série Recherches, n° 45, Ottawa, Division de l'analyse des enquêtes sur le travail et les ménages, 1985, 12 p.
7. Voir note 6.
8. En ce qui concerne les femmes entrepreneures au Québec, voir D. Bélisle, «L'entrepreneurship féminin: nouvelle terminologie ou nouvelle réalité?», *Interventions économiques*, numéro double 20-21, *Femmes et économie*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, 1988, p. 171-187.

5

«What does Québec want?» ... en matière d'emploi!

Dans le contexte de mondialisation des échanges, de prédominance d'objectifs de qualité et d'innovation dans les entreprises confrontées à la concurrence internationale, la précarisation et l'instabilité de l'emploi ont certes de quoi inquiéter. Est-il possible d'atteindre des objectifs de qualité et d'innovation, de mobiliser les forces créatrices d'une main-d'oeuvre, sans lui donner en échange une certaine sécurité d'emploi, des occasions d'apprendre et de se développer en cours d'emploi? À notre avis, cela est impossible. De ce point de vue, il faut admettre que l'évolution récente du marché du travail a de quoi inquiéter. Dans cette perspective, le présent chapitre veut amorcer la réflexion afin d'identifier des pistes de solution alternatives à la flexibilité du travail (ou la «précarisation» de l'emploi) actuellement imposée à nombre de travailleurs du Québec.

Ayant montré le caractère multiforme du phénomène de la différenciation des formes d'emploi, nous aimerions proposer de nouveaux scénarios de solution qui tiennent compte des transformations qui se sont produites dans nos sociétés industrialisées, ainsi que des changements que l'on peut entrevoir sur la scène mondiale dans l'avenir.

Mais avant d'entrer dans les propositions pour le futur, retournons à l'intérieur des entreprises d'aujourd'hui pour bien saisir l'ensemble des éléments qui constituent la toile de fond à partir de laquelle l'avenir se dessine.

L'emploi... une pièce du puzzle

La différenciation des formes d'emploi, et la précarisation qui en découle pour certains, doit effectivement être considérée dans la perspective de la stratégie plus globale des employeurs. En effet, les choix de techniques et de méthodes de production, l'organisation du travail dans l'entreprise, la gestion de la main-d'oeuvre (modes de sélection, types d'emploi offerts, formation, etc.) représentent des façons différentes de mobiliser la capacité créatrice et productive de ses employés. Chaque stratégie est adaptée à un objectif donné, par exemple la production d'une masse de produits standardisés, ou encore la production d'une diversité de produits de qualité ou de luxe. Chaque système d'emploi dans l'entreprise est également mieux adapté à un type de production donné. Ainsi, pour une production de masse standardisée, on aura plutôt besoin d'une main-d'oeuvre abondante, sans grande spécialisation, que l'on peut remplacer facilement. Au contraire, pour une production de plus grande qualité et plus diversifiée, on aura plutôt recours à une main-d'oeuvre mieux formée, plus responsable, pouvant travailler avec des équipements flexibles, adaptables à des productions différentes, et pouvant s'ajuster facilement à des changements d'ordre technique ou organisationnel.

Au cours des années d'après-guerre, l'explosion démographique et le développement rapide des marchés de consommation ont imposé une production de masse standardisée pour faire face à la demande. Mais dans l'avenir, les tendances actuelles reliées au déclin démographique et à une demande de consommation de produits plus diversifiés et de meilleure qualité dans l'ensemble des pays industrialisés, ne feront qu'amplifier la nécessité de passer

à un nouveau régime de production. Ce régime s'impose d'autant plus lorsqu'on tient compte de la montée des nouveaux pays industrialisés, dont les coûts de main-d'oeuvre sont nettement plus bas que ceux des anciens pays industrialisés. Dans ce contexte, la seule voie possible pour les pays développés qui souhaitent demeurer concurrentiels est une stratégie axée sur une production de meilleure qualité, faisant appel à des travailleurs mieux formés pour fabriquer des produits et offrir des services plus diversifiés. Est-il possible d'évoluer vers un tel type de production avec des formes d'emploi précaires, instables? Cela paraît difficile. Comme le montrent les analyses de l'OCDE, les pays qui ont obtenu les meilleurs résultats économiques au cours des dernières années sont des pays qui ont mis l'accent sur le développement de la formation et des qualifications de la main-d'oeuvre, un facteur qu'ils considèrent décisif dans la réussite économique obtenue. Dans les années à venir, la nécessité de ce développement de la formation et des qualifications se fera d'autant plus pressante, les changements technologiques, la contraction démographique et la concurrence internationale en accélérant sans cesse l'urgence.

Précarisation et qualification: des contradictions!

Or, si plusieurs décideurs du monde politique et des affaires semblent avoir compris l'importance de la formation, peu d'entre eux semblent se rendre compte de la contradiction existant entre cet objectif de qualification de la main-d'oeuvre et la précarisation de l'emploi que l'on observe par ailleurs.

Sans oublier le caractère volontaire de certaines formes d'emploi particulières (dont les trois quarts des personnes travaillant à temps partiel), nous savons qu'un pourcentage important de personnes se trouvent dans des situations d'emploi instables parce qu'elles n'ont pu faire autrement. Environ 40 % des personnes travaillant pour des services de placement temporaire (peut-être 10 000 personnes au Québec), 30 % des personnes travaillant à temps partiel (environ 100 000 personnes au Québec), et

un nombre indéterminé de personnes travaillant à la pige, sous contrat à durée déterminée, comme travailleur indépendant, largement dépendant de la recherche de contrats, sont ainsi en situation plutôt précaire et instable. Ajoutons à ce nombre l'ensemble des personnes qui se trouvent dans la «porte d'entrée» (et de sortie) de l'entreprise, dont les employées de bureau que les employeurs jugent souvent qu'il n'est pas nécessaire, ni utile, de former, et toujours facile de remplacer. Tout cela finit par faire entre 30 % et 50 % des personnes présentes sur le marché du travail, selon les estimations, soit entre un tiers et la moitié de la main-d'oeuvre québécoise qui n'a pas un emploi et un revenu stable et qui, de ce fait, ne peut prétendre à une formation «qualifiante».

Des risques de polarisation

Cela nous amène à nous interroger de nouveau sur les risques de polarisation de notre société, les conséquences d'une fragmentation ou d'un éclatement du marché du travail entre de «bons emplois» et de «mauvais emplois». Pour les économistes, cela renvoie au débat sur *le dualisme ou la segmentation* du marché du travail. Le dualisme du marché du travail signifie qu'il y aurait deux grands segments sur le marché du travail, l'un regroupant les bons emplois et l'autre les mauvais emplois. Alors que cette idée s'était quelque peu estompée, elle revient en force depuis que l'on a constaté que la reprise économique des dernières années n'avait aucunement ralenti la multiplication des formes d'emploi précaires ou instables. Ainsi, ressurgit l'idée d'un monde du travail divisé en deux, un monde où certains occupent des postes réguliers, à plein temps, souvent syndiqués, avec salaires élevés, avantages sociaux importants, de bonnes conditions de travail, et des possibilités de promotion intéressantes. Ces personnes ont une bonne formation, que leur employeur contribue à améliorer, et elles ont un degré d'autonomie et de responsabilité considérable dans leur travail, le contrôle des supérieurs étant relativement faible en raison de la compétence reconnue à ces personnes. Ce premier groupe constitue ce que l'on appelle le *marché primaire* du travail.

Marché secondaire

Les personnes exclues de ce premier système d'emploi font partie du *marché secondaire* du travail. Pour elles (et l'on y trouve effectivement un pourcentage important de femmes), le marché du travail, c'est plutôt l'instabilité d'un emploi occasionnel ou temporaire, le système «D» (pour débrouillardise) afin de trouver des contrats à la pige, le travail à temps partiel faute de mieux. Dans le marché secondaire, les salaires sont faibles, souvent près du salaire minimum, les avantages sociaux sont peu nombreux, voire inexistants, les conditions de travail souvent mauvaises (délais très courts pour les contrats, attente à côté du téléphone pour le travail occasionnel sur appel...), la sécurité d'emploi est inexistante, la stabilité d'emploi faible (seulement 5 % de temps partiel régulier environ), la syndicalisation également faible. Dans ce type d'emploi, le contrôle du travail est généralement très serré, les possibilités de formation laissées à l'initiative personnelle et les possibilités de promotion... mieux vaut ne pas trop y penser!

SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS PRIMAIRE ET SECONDAIRE

Caractéristiques	Marché primaire	Marché secondaire
Durée du travail	Plein temps	Temps partiel ou C.D.D.*
Salaires	Élevés	Faibles– salaire minimum
Avantages sociaux	Importants	Aucun ou peu
Conditions de travail	Bonnes	Mauvaises
Sécurité d'emploi	Assurée	Aucune
Stabilité de l'emploi	Grande	Faible (+ risque de chômage)
Contrôle du travail	Faible	Grand
Syndicalisation	Fréquente	Rare
Possibilités de promotion	Fortes	Faibles
Possibilités de formation	Fortes	Faibles

* C.D.D. = contrat à durée déterminée, travail «occasionnel», etc.

Complexité du marché du travail

On peut considérer qu'il n'y a pas simple dualisme du marché du travail, qu'il y a plutôt trois ou quatre segments différents. Cela permet d'affiner l'analyse, en divisant le marché primaire en sous-segments, mais cela ne change en rien la partition fondamentale entre ces deux catégories. On est alors amené à distinguer plus particulièrement trois grands segments: *le secteur primaire supérieur, le primaire inférieur et le secteur secondaire.* On retrouve ces différentes caractéristiques dans l'organisation des systèmes d'emploi à l'échelle de l'entreprise. On peut ainsi faire des liens entre les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines et les caractéristiques dominantes sur le marché du travail; les premières alimentent les secondes. Les systèmes d'emploi des entreprises définissent les réalités dominantes sur le marché du travail: des pratiques de précarisation de l'emploi se traduisent par une croissance du marché secondaire de l'emploi aux dépens du marché primaire, alors que des stratégies de stabilisation de la main-d'oeuvre contribuent à augmenter la part d'emplois dans le secteur primaire.

Au fil des ans, selon la conjoncture économique, les frontières entre le marché primaire et le marché secondaire, entre les bons et les mauvais emplois, peuvent donc se déplacer quelque peu. Par exemple, ces frontières sont très mouvantes en période de chômage élevé, lorsque la concurrence s'avive sur un marché, ou encore lorsque l'innovation s'accélère dans un secteur d'activité. À l'échelle des entreprises, les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre se modifient dans de tels contextes, les systèmes d'emploi des employeurs peuvent donc également être soumis à certaines tensions, se transformer sous l'effet de nouvelles contraintes. Il est alors probable qu'un bon nombre de personnes se trouvent rejetées d'un bon emploi vers un mauvais emploi, du marché primaire vers le marché secondaire.

Deux grands systèmes d'emploi

Pour simplifier l'analyse, concentrons-nous sur deux grands modèles de systèmes d'emploi, deux modèles extrêmes, mais qui nous donnent une bonne idée des choix que peuvent faire les entreprises en matière d'organisation interne et de formes d'emploi. Les cols bleus se retrouveront dans notre description du *système d'emploi industriel*. Les cols blancs, notamment les employés de bureau et catégories administratives de la fonction publique et des grandes entreprises se reconnaîtront ici dans le *système d'emploi salarié*. Les gens exclus de ces systèmes se retrouvent dans ce que l'on appelle le marché secondaire de l'emploi, où sont concentrés les mauvais emplois, les emplois précaires, faiblement rémunérés, avec des perspectives de promotion quasi inexistantes. Définissons les deux systèmes pour mieux comprendre nos milieux de travail.

Le *système d'emploi industriel* est caractérisé par une organisation du travail très rigide, les tâches et les règles associées à chaque emploi, ou chaque classification de poste, étant définies de façon très précise et ne pouvant être remises en question facilement. Les salaires sont alors établis pour chaque poste, selon sa classification. Ce qui caractérise surtout ce système, dominant en Amérique du Nord jusqu'à tout récemment, c'est l'importance et la prédominance de la *règle de l'ancienneté* sur toutes les autres. Ces règles déterminent tous les mouvements à l'intérieur de l'entreprise, tant les promotions que les possibilités de déplacements horizontaux, ou de «bumping». De plus, il n'y a pas de véritable sécurité d'emploi associée à ce genre d'emploi, le droit de gérance de l'entreprise l'autorisant à effectuer le nombre de licenciements ou de mises à pied qu'elle juge nécessaire. Cependant, pour éviter l'arbitraire, on s'est entendu sur la règle de l'ancienneté qui détermine l'ordre des licenciements. C'est la règle du «dernier entré, premier sorti» qui s'applique: les derniers entrés dans l'entreprise sont les premiers à être licenciés en cas de difficultés.

Une remise en question des acquis?

L'introduction d'innovations technologiques, de nouveaux processus de production et de nouveaux produits dans des secteurs dominés par ce système «industriel» peut entraîner une remise en question des «normes» jusqu'ici acceptées dans ces secteurs. C'est plus particulièrement le désir de flexibilité *qualitative* sous forme de *polyvalence*, ainsi que de cercles de qualité impliquant notamment une *responsabilité* plus grande des salariés à l'égard de la qualité des produits qui entraîne une remise en cause de la division du travail et des règles antérieurement associées aux structures d'emploi de type industriel. En effet, la plupart des technologies dites «flexibles» exigent également une plus grande flexibilité de la main-d'oeuvre, particulièrement du point de vue de la polyvalence, de la connaissance de l'ensemble du processus productif et des possibilités d'affectation à des postes différents. Or, la polyvalence remet profondément en question l'organisation du travail de nombre d'industries manufacturières. De ce fait, on est parfois tenté de contourner les contraintes du système d'emploi plutôt que de tenter de renégocier de nouvelles ententes. On a alors davantage recours à des formes d'emploi particulières, des travailleurs occasionnels par exemple, à qui l'on impose une autre façon de faire.

La remise en question des «work rules», pour reprendre l'expression consacrée, n'est pas une mince affaire et elle montre bien à quel point la flexibilité du travail est souvent étroitement reliée à l'innovation et à l'organisation de la production. Deuxième élément, de plus en plus important, les préoccupations à l'égard de l'*augmentation de la qualité et de la différenciation des produits* font surgir la nécessité d'une plus grande *responsabilité des travailleurs* à cet égard et, par conséquent, la nécessité de trouver de nouvelles façons de *mobiliser les capacités de travail et la responsabilité* de ces salariés de façon plus consciente et active.

Les employeurs ayant toujours eu des systèmes d'emploi industriels sont alors attirés par les avantages qu'offre le système d'emploi dit «salarié», système qui caractérise traditionnellement le travail de col blanc. Ce système est justement fondé sur la plus grande *responsabilité professionnelle* du salarié, sa plus grande loyauté à l'égard de l'entreprise, avantages que l'entreprise s'est acquise en acceptant un compromis sur le plan de la *sécurité d'emploi*. En effet, le système «salarié», correspondant surtout à des emplois de cols blancs (et roses!), est fondé sur la sécurité d'emploi, acquise aux employés à la suite d'une période de probation. Pensons à la tradition de certaines grandes entreprises, ou encore de la fonction publique des années 1950 à 1970, une tradition de plus en plus remise en question aujourd'hui cependant!

Des échanges «donnant-donnant»

En échange de cet engagement de l'entreprise à maintenir l'emploi, du moins en principe, elle jouit d'une plus grande liberté en ce qui concerne la répartition des tâches et l'organisation du travail. Les descriptions de poste peuvent plus facilement être modifiées et les employés peuvent être affectés à de nouvelles tâches, selon les besoins de l'entreprise. Les filières de mobilité et les salaires sont beaucoup moins rigides que dans le modèle industriel, le principe du *mérite* étant davantage mis en valeur ici, par opposition au principe de l'*ancienneté*.

Dans un contexte d'innovations et de concurrence accrue, les entreprises fonctionnant avec un système d'emploi de type salarié sont également confrontées à certains problèmes d'adaptation, de nature différente de ceux caractérisant les systèmes d'emploi industriels. Dans ce contexte, l'entreprise souhaiterait souvent réduire le niveau d'emploi, ce qu'elle ne peut faire en raison de ses engagements relatifs à la sécurité d'emploi.

Comme toutes ces règles reposent sur des *compromis entre employeur et employés*, il est très difficile de revenir sur l'une d'elles sans voir s'effriter une autre dimension de la relation de travail. Ainsi, dans le modèle salarié, *l'aban-*

don du principe de la sécurité d'emploi conduirait sans aucun doute à un effritement de la loyauté des salariés, à une diminution de l'effort en faveur de la qualité de la production, à une moins grande ouverture à l'égard de la polyvalence, des déplacements de postes, etc., autant d'éléments essentiels au type de production de l'entreprise. C'est d'autant plus important dans le travail de col blanc que la «production» est souvent invisible, difficilement mesurable!

Ces deux types de systèmes d'emploi sont soumis à certaines contraintes ou rigidités, mais les compromis passés ne sont pas les mêmes dans les deux cas. De ce fait, les avantages et les problèmes de rigidités sont également différents. La flexibilité recherchée sera différente dans les deux cas et par conséquent, les stratégies et les formes d'emploi utilisées pour se donner cette flexibilité ne seront pas les mêmes. Dans le contexte actuel, l'entreprise ayant un système d'emploi industriel souhaiterait pouvoir jouir de la responsabilité et de l'engagement professionnels des salariés à l'égard de la qualité de la production, mais ne désire pas prendre d'engagements en matière de sécurité d'emploi. En effet, compte tenu de l'incertitude qui pèse toujours sur le niveau de l'activité économique, elle souhaite limiter le plus possible les engagements qui se traduisent par des coûts quasi fixes, la main-d'oeuvre devenant un coût quasi fixe lorsqu'elle jouit de la sécurité d'emploi. C'est pourquoi certaines entreprises se trouvant dans cette situation auront recours à d'autres moyens pour atteindre ces fins, des formes particulières d'emploi notamment, mais aussi de la sous-traitance.

Des choix à faire

Du côté des entreprises ayant un système d'emploi salarié, celles-ci souhaiteraient souvent pouvoir se départir d'une partie de leurs effectifs soit parce que leurs qualifications sont jugées insuffisantes dans le nouveau contexte, soit parce que leurs compétences ne sont plus requises, ou qu'un nombre plus réduit de travailleurs de cette catégorie suffit. Mais les entreprises voudraient faire ces change-

ments tout en conservant le reste des caractéristiques du système d'emploi qui les sert par ailleurs fort bien. Ces entreprises se trouvent donc également à la croisée des chemins. Plusieurs d'entre elles ont de plus en plus recours à des formes particulières d'emploi (temps partiel, emplois à durée déterminée, travail occasionnel ou à contrat) afin de pouvoir ajuster plus étroitement leurs effectifs et les heures travaillées à leurs besoins. Dans les deux cas, le *recours de plus en plus important à des effectifs occasionnels ou à temps partiel* permet de faire face plus facilement aux conséquences des changements technologiques ou de la fabrication de nouveaux produits, tout comme aux fluctuations de l'activité économique.

Dans le passé, après les années de récession, les entreprises ont cherché à *maîtriser l'instabilité*, à s'assurer de pouvoir *disposer des effectifs voulus, en qualité et en quantité, au moment voulu, et pour la durée exacte nécessaire*. Le recours à différents types de «formes particulières d'emploi» apparaissait comme la voie la plus facile pour s'assurer une plus grande souplesse et une meilleure capacité d'ajustement aux variations de la demande pour les produits. Chacune des formes d'emploi était utilisée selon les possibilités qu'elle présente pour contourner des rigidités caractéristiques de l'un ou l'autre des systèmes d'emploi propre à un secteur d'activité.

L'entreprise de l'avenir

Pour l'entreprise de l'avenir cependant, cette stratégie d'usage des formes particulières d'emploi ne concernera certainement pas *l'ensemble des effectifs*. En effet, pour survivre à la concurrence accrue, à la diversification des demandes de consommation, à des demandes pour des produits de plus grande qualité, l'entreprise doit pouvoir disposer d'une base d'effectifs, tout au moins ceux qui sont essentiels au processus de production. Et si elle veut mobiliser la créativité et la productivité de ses effectifs pour

mieux faire face à la concurrence, elle devra oublier totalement la stratégie de précarisation de l'emploi.

Polyvalence des effectifs

L'entreprise de l'avenir ne cherchera pas à déstabiliser et à insécuriser son facteur de production le plus important, ses ressources humaines. Elle tentera bien sûr de *maîtriser* son évolution, tant en ce qui concerne ses ressources humaines que sa production ou l'éventail des services qu'elle offre. L'avenir de l'entreprise réside plutôt dans une plus grande flexibilité organisationnelle et une plus grande polyvalence des effectifs. Pour réussir une telle stratégie, les entreprises devront adopter des systèmes d'emploi appropriés. Des systèmes d'emploi favorisant la stabilité en emploi, la formation des salariés, la mobilité à l'intérieur de l'entreprise.

Nombre d'entreprises se trouvent aujourd'hui à une certaine *croisée des chemins*. Quel que soit le type de système d'emploi qui les caractérise, industriel ou salarié, ou encore selon les catégories professionnelles dont il est question dans une même entreprise ou un même établissement, la récession des années 1980 et les innovations technologiques ont fait apparaître ce que les employeurs ou les gestionnaires considèrent comme des rigidités des systèmes d'emploi. C'est afin de contourner ces rigidités, devenues d'autant plus importantes dans le contexte d'une concurrence internationale exacerbée, où l'introduction accélérée d'innovations technologiques et de nouveaux produits appelle à une plus grande souplesse ou flexibilité du travail, que se sont répandues bon nombre des formes particulières d'emploi caractéristiques de nos marchés du travail actuels. Mais à long terme, c'est là une stratégie perdante. Certaines entreprises et certains secteurs d'activité s'en sont rendu compte et ont déjà modifié leurs pratiques de gestion. Mais les habitudes et traditions anciennes pèsent souvent lourdement dans les systèmes d'emploi. Le changement ne se fait pas toujours aussi rapidement qu'il le devrait, sauf lorsque la nécessité s'impose.

Le «ras-le-bol» de nombre de travailleurs précaires n'a pas suffi à faire prendre conscience des dangers que peut présenter la flexibilité du travail pour une économie. La baisse de motivation de nombre d'employées temporaires, occasionnelles, sur appel n'a pas suffi à démontrer le rôle fondamental de la formation et de la stabilité d'emploi dans la productivité des entreprises. La recherche de profits à court terme et le désir de «passer à travers la crise» a trop souvent fait oublier l'importance de la stratégie de long terme, de la planification du développement des ressources humaines afin de faire face aux prochains coups durs.

Et les emplois de l'avenir

Dans une telle perspective, on pourrait proposer des projets ou programmes plus souples permettant à la fois aux entreprises de bénéficier de plus de flexibilité dans l'usage de la main-d'oeuvre et aux travailleurs/euses de jouir de plus de flexibilité dans l'organisation de leur vie de travail, sans toutefois y perdre du point de vue de leur sécurité financière. Songeons par exemple à des programmes qui permettraient d'avoir recours aux fonds de l'assurance-chômage pour financer diverses formes d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT): partage de postes, préretraites, années sabbatiques aux fins de perfectionnement professionnel, etc.

On pourrait également exploiter différemment les possibilités de la formation professionnelle, *en offrant davantage de perfectionnement professionnel aux personnes en emploi*, afin de favoriser leur mobilité et de dégager ainsi les postes de plus bas niveau pour les chômeurs avec peu ou pas de qualification. Une fois en emploi, ceux-ci pourraient également faire l'objet de formation, puisqu'on a déjà constaté que ce n'est que conjuguée à un emploi que la formation est véritablement efficace.

En gros, il s'agirait fondamentalement de remplacer la flexibilité obtenue par le biais de la réduction des coûts

(directs et indirects) de main-d'oeuvre (salaires à l'heure, diminution d'avantages sociaux, recours au temps partiel et aux heures supplémentaires «au besoin», etc.), par la flexibilité organisationnelle, associée au développement de la mobilité et de la polyvalence notamment. En mettant l'accent sur la formation continue et la mobilité interne dans les entreprises, ainsi que sur la mobilité (volontaire, externe) sur le marché du travail, on pourrait permettre aux salariés en emploi d'évoluer en termes de carrières, ou de trajectoires professionnelles.

Favoriser la mobilité

Cela redonnerait plus de dynamisme (ou de flexibilité) au marché du travail. D'une part, les salariés bénéficiant de tels plans de carrière seraient sans doute plus productifs, plus créateurs et plus satisfaits de leurs conditions de travail. D'autre part, leur mobilité verticale, vers des postes de travail de niveau supérieur, ou encore leur mobilité horizontale en vue d'acquérir de nouvelles compétences, permettrait de dégager des postes d'entrée accessibles aux chômeurs actuels.

Nous proposons en quelque sorte une réorientation de la politique du marché du travail. Plutôt que de favoriser la flexibilité sur le marché du travail à court terme par le biais de formes d'emplois différenciées et souvent précaires, et de faire porter l'essentiel des programmes de main-d'oeuvre sur les chômeurs, nous proposons de «flexibiliser» le système d'emploi par le biais du développement de la formation et de la mobilité, et ce, en réorientant une partie des programmes de main-d'oeuvre vers les personnes déjà en emploi. Les postes ainsi dégagés (temporairement ou de manière permanente) pourraient être comblés par les chômeurs peu ou pas qualifiés, qui entreraient à leur tour dans un marché interne du travail et pourraient ensuite s'intégrer dans une filière professionnelle. Ce sont là des propositions qui méritent peut-être réflexion.

Espérons qu'à l'aube du XXI^{e} siècle, les gouvernements sauront faire évoluer leurs programmes de main-

d'oeuvre vers de telles politiques de planification à long terme des ressources humaines. Espérons par ailleurs que les employeurs et les travailleurs sauront s'aménager des espaces de négociation conduisant à une meilleure qualité de produit et une plus grande capacité innovatrice pour les entreprises, ainsi qu'une meilleure sécurité d'emploi et de revenu pour les travailleurs. Ce n'est que lorsqu'une telle sécurité d'emploi et de revenu est assurée que l'on peut vraiment «choisir» des formes d'emploi diversifiées, flexibles, adaptables aux différents moments du cycle de vie.

Peut-on envisager une mobilisation autour d'un tel projet de société? Qu'il nous soit permis de l'espérer, car une chose est certaine: le modèle de croissance qui fut celui des pays industrialisés au cours des trente glorieuses années de l'après-guerre est bel et bien chose du passé. Notre environnement économique et social, nos relations de travail ont été profondément transformés. Les valeurs, attitudes et comportements des individus ont également évolué, mais l'emploi semble être demeuré une valeur fondamentale pour la majorité. Il ne servirait à rien de s'enfoncer la tête dans le sable pour ne pas voir ces réalités. Dans l'intérêt des sociétés industrialisées, la précarité d'emploi et la flexibilité du travail ne peuvent être vues comme des panacées. Elles sont au contraire à la source même de nos problèmes de compétitivité et de productivité. Les entreprises de l'avenir devront s'adapter aux nouvelles réalités. L'avenir de l'emploi en l'an 2000 se dessine déjà avec de nouvelles couleurs.

Bibliographie sélective

Bellemare, D. et L. Poulin-Simon, *Le défi du plein emploi*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, 1986, 530 p.

Boyer, R. (dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Éditions La Découverte, 1986, 331 p.

Brossard, M. et M. Simard, *Les statuts de travail. Une analyse socio-institutionnelle de la population active québécoise*, Québec, Gouvernement du Québec, Service de recherche de la Commission consultative sur le travail, 1986, 121 p.

Bureau international du travail, *La flexibilité du marché de l'emploi: un enjeu économique et social*, Genève, BIT, 1987, 384 p.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *La qualité des nouveaux emplois dans les services*, Notes de recherche n° 2, Ottawa, CCMTP, 1988.

Conseil économique du Canada, *Innovation, emplois, adaptation*, Rapport de recherche effectuée pour le Conseil économique du Canada, Ottawa, CEC, 1987, 216 p.

———, *L'emploi au futur; tertiarisation et polarisation*, Ottawa, CEC, 1990.

Doeringer, P. et M.-J. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, D.C., Heath and Co., 1971, 211 p.

Interventions économiques, *Femmes et économie*, Numéro double 20-21, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, 1989, 313 p.

———, *Flexibilité du travail et de l'emploi*, n° 19, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, 1988, 255 p.

Langis, M., *Le travail à temps partiel: nouvelles tendances*, Québec, Gouvernement du Québec, 1987, 175 p.

Lewis, N. et A. Desjardins, *Le travail à temps partiel, le partage du travail comme mesure de sécurité d'emploi et la sous-traitance*, Québec, Gouvernement du Québec, 1985.

Matthews, J., *Towards an «Australian Model» of Wages-linked Regulated Structural Adjustment*, Stockholm, Swedish Centre for Working Life, 1989, 58 p.

———, *Tools for change: New Technology and the Democratisation of Work*, Sydney, Pluto Press Australia, 1989a, 234 p.

Michon, F., «Flexibilité et segmentation», *Interventions économiques*, n° 19, 1987, p. 45-72.

Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, *La main-d'oeuvre et l'emploi au Québec et dans ses régions. Bilan 1987*, Québec, Gouvernement du Québec, 1987.

Myles, J., G. Picot et T. Wannell, *Wages and Jobs in the 1980s: Changing Youth Wages and the Declining Middle*, Document de recherche n° 17, Direction des études analytiques, Statistique Canada, 1988.

OCDE-Organisation pour la coopération et le développement économiques (1990, 1989, 1988, ...), *Perspectives de l'emploi*, Paris, OCDE.

———, *Flexibilité et marché du travail. Le débat aujourd'hui*, Paris, OCDE, 1986, 157 p.

———, *L'éducation et l'économie dans une société en mutation*, Paris, OCDE, 1989, 129 p.

Osterman (ed.), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MIT Press, 1984, p. 1-22.

Sorge, A. et W. Streek, *Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective*, Discussion paper n° IIM/LMP 87-1, Berlin, WZB, 1987, 37 p.

Statistique Canada/Emploi et Immigration Canada, *Enquête sur l'activité. Profils* (2 volumes): 1) *Les hommes au Canada; un profil de leur expérience du marché du travail en 1986*. 2) *Les femmes au Canada...*, Ottawa, Statistique Canada, 1988.

Tremblay, D.-G., *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin et Télé-Université, 1990, 544 p.

———, *La dynamique économique du processus d'innovation. Une analyse de l'innovation et du mode de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire canadien*, Paris, Université

de Paris I, Panthéon-Sorbonne, Thèse de doctorat (Ph.D.) 2 tomes, 1989, 711 p.

———, «Les formes d'emploi au Canada et au Québec: leur signification et leur évolution récente», *L'évolution des formes d'emploi*, Paris, Documentation française, 1989, p. 210-220. (Coll. «Documents Travail-Emploi»).

———, «From work-sharing to flexibility: the passage from an employment objective to a search for competitiveness — A comparative analysis of France and Canada in the eighties», dans Boivin, J. (dir.), (1989), *Some aspects of International Industrial Relations*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1989, p. 393-412.

———, «De l'innovation de processus à l'innovation de produit: l'importance accrue des ressources humaines», dans Grant, M. (dir.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26e Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, ACRI, 1989, p. 246-257.

Wallace, J., *Le travail à temps partiel au Canada. Rapport de la Commission d'enquête sur le travail à temps partiel*, Ottawa, Travail Canada, 1983, 224 p.

Table des matières

Introduction 7

1. *À la recherche du temps perdu... et du «vrai boulot»!* 13

2. *L'adaptation par la flexibilité... ou autrement* 29

3. *Êtes-vous assez flexible? ... ou la montée du discours sur la flexibilité* 53

4. *Les nouvelles formes d'emploi au Québec et au Canada* 77

5. *«What does Québec want?» ... en matière d'emploi!* 101

Bibliographie sélective 117

Dans la même collection

Laurent Laplante
Le suicide

Jacques Dufresne
La reproduction humaine industrialisée

Gérald LeBlanc
L'école, les écoles, mon école

Jean Blouin
Le libre-échange vraiment libre?

Jacques Dufresne
Le procès du droit

Vincent Lemieux
Les sondages et la démocratie

Michel Plourde
La politique linguistique du Québec, 1977-1987

Laurent Laplante
L'université. Questions et défis

Jean-Pierre Rogel
Le défi de l'immigration

Jacques Henripin
Naître ou ne pas être

Diane-Gabrielle Tremblay

Professeure
Teleuniversite
Universite du Quebec

Travail a temps partiel, a contrat, a la pige, postes occasionnels, temporaires, emploi autonome, sont les nouveaux visages de l emploi des annees 1990, des phenomenes refletant une profonde mutation du marche du travail. La differenciation des formes d emploi et la multiplication des formes particulieres de travail nous amenent a nous interroger au sujet de l ampleur du phenomene, de son caractere ineluctable ou non, ainsi que des alternatives possibles pour l avenir de l emploi au Quebec.

Diane-Gabrielle Tremblay propose d abord des definitions de la flexibilite du travail et de la precarite d emploi. Elle tente de degager les tendances dominantes de l evolution de l emploi pour nous aider a comprendre les causes et les consequences economiques de ces phenomenes. Enfin, elle expose des pistes alternatives qui pourraient permettre au Quebec de mieux tirer son epingle du jeu de l emploi.

ISBN 2-89224-141-3

11